

CONTRATO PSICOLÓGICO, UN RETO PARA LAS DIFERENTES GENERACIONES EN
LA EMPRESA RACAFE & CIA S.C.A.

BELLO ALEJANDRA
GUERRERO SEBASTIÁN
PRADO CRISTINA
SANTAMARÍA DIANA

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES
BOGOTÁ, D.C.

CONTRATO PSICOLÓGICO, UN RETO PARA LAS DIFERENTES GENERACIONES EN
LA EMPRESA RACAFE& CIA S.C.A.

BELLO ALEJANDRA
GUERRERO SEBASTIÁN
PRADO CRISTINA
SANTAMARÍA DIANA

Trabajo de grado para optar al título de
Especialista en Gestión Humana de las Organizaciones

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES
BOGOTÁ, D.C.

2017

Nota de aceptación

Firma del Asesor Metodológico

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Bogotá, D.C., Febrero de 2017

Tabla de Contenido

	pág.
Introducción.....	9
Planteamiento del problema	10
Justificación.....	155
Objetivos	188
Objetivo General	188
Objetivos Específicos	188
Antecedentes	19
Marco Teórico	25
Formación del contrato Psicológico	28
Contrato psicológico transaccional, relacional, balanceado y transicional.	30
Características internas del contrato psicológico entre empleado y empleador.	34
Elementos y factores que propician el desarrollo del contrato psicológico	35
Rompimiento o violación del contrato psicológico	35
Características de las generaciones	36
Generación Baby Boomers.....	38
Generación x.....	42
Generación Millennials.....	44
Categorías de análisis	49
Marco metodológico	50
Métodos de investigación cualitativa.....	51
Método de investigación cualitativa	51
Estrategia metodológica.....	52
Modalidades de entrevista cualitativa	53
Población y muestra	54
Resultados.....	57

Propuesta de aplicación	63
Semillero de investigación.....	63
Plan de sucesión	66
Plan carrera	68
Discusión	70
Conclusiones	80
Referencias.....	82
Apéndices.....	87

Lista de Apéndices

	Pág.
Apéndice 1. Consentimiento informado para la investigación contrato psicológico, un reto para las nuevas generaciones en la empresa RACAFE & CIA. S.C.A.....	87
Apéndice 2. Entrevistas	908
Apéndice 3. Matriz Categorical	116

Resumen

La presente es una investigación de corte cualitativo, la cual describe las características asociadas al contrato psicológico de las generaciones Baby Boomers, X, millenials; con el fin de plantear estrategias orientadas a la retención de estas generaciones. Las características fueron reconocidas por medio de la aplicación de entrevistas semi-estructuradas, las cuales se realizaron al personal del área administrativa de la empresa RACAFE & CIA S.C.A. Los resultados ratifican los planteamientos teóricos de las generaciones Vs. lo hallado en cada una de las entrevistas realizadas a los informantes claves; en donde el contrato psicológico difiere en cada una de las generaciones, los Baby Boomers presentan un contrato de tipo relacional, los X manifiestan un contrato balanceado y los Millennials Transaccional.

Palabras claves: Contrato psicológico, Baby Boomers, generación X, Millennials.

Abstract

The present is a qualitative research, which describes the characteristics associated with the psychological contract of the generations Baby Boomers, X, millenials in order to propose strategies aimed at the retention of these generations. The characteristics were recognized through the application of semi-structured interviews which were carried out to the personnel of the administrative area of the company RACAFE & CIA S.C.A. The results confirm the theoretical approaches of the generations Vs found in each one of the interviews made to the key informants; Where the psychological contract differs in each of the generations, the Baby Boomers present a contract of relational type, the X manifest a balanced contract and the Transactional Millennials.

Keywords: Psychological Contract, Baby Boomers, Generation X, Millennials.

Introducción

Las dinámicas laborales, las formas de contratación, las nuevas metodologías de trabajo y perspectivas a nivel laboral, están delimitadas por medio de los cambios económicos, políticos y sociales, las cuales se van transformando en las generaciones, estableciendo nuevas formas de concebir el trabajo.

Por lo que el contrato psicológico descrito por Argyris (1960) citado por Tena (2002), son las “percepciones de ambas partes de la relación laboral, organización e individuo, de las obligaciones implícitas en la relación. El contrato psicológico es el proceso social por donde llegan a estas percepciones”, al mismo tiempo Levinson (1962) citado por Tena (2002) describe que el contrato psicológico es “el producto en gran parte implícito y tácito de expectativas mutuas que frecuentemente anteceden a la relaciones de trabajo”, estas relaciones laborales que son intangibles e individuales, están enmarcadas en las formas laborales y dinámicas económicas que rigen las políticas contractuales del trabajo.

Dado que el contrato psicológico, está conformado por diferentes etapas desde su creación, mantenimiento y rompimiento (Alba, 2014), es importante reconocer como las diferentes generaciones perciben el contrato psicológico, desde sus necesidades, expectativas y proyecciones, con el fin de mantener el personal en la organización Racafé; planteando de esta forma una gestión humana que tenga en cuenta las diferencias generacionales, fortaleciendo cada aporte que realice el colaborador, teniendo como base la comprensión acerca de las particularidades, conciliadas con los objetivos estratégicos y propósitos organizacionales en una relación gana-gana.

Planteamiento del problema

Los cambios históricos, desarrollos tecnológicos e implementación de nuevas dinámicas laborales, desarrollan en las nuevas generaciones pensamientos y creencias, que van desde la forma de concebir el trabajo, sus formas de contratación, ideologías y la percepciones frente a las organizaciones, por lo que Castells (1999) citado por (Lucero, s.f.) plantea que “hay una variación histórica de los modelos de empleo, según instituciones, cultura y entornos políticos específicos”, por lo que el desarrollo de las nuevas economías transforman las relaciones laborales y la organización del trabajo, a partir de la implementación de nuevas tecnologías y relaciones laborales.

La generación de cambios organizacionales está mediada por la implementación de nuevas tecnologías, aperturas de mercados, implementación de tecnificación en los procesos industriales, la aparición de la administración científica, el concepto de administración de relaciones humanas, experimentos como de (Hawthorne, 1927) y nuevas teorías entre otros, generando que a nivel mundial se den cambios en la forma de concebir el trabajo y a sus empleados, es así como de forma paralela, en Colombia se ven reflejados cambios como migraciones del campo a la ciudad en los años 50 y 60, las búsquedas laborales dentro de las zonas urbanas, dejando de lado el trabajo rural. (Ramirez, Guevara y Korena, 2003)

Continuando con esta línea aparece en la Constitución Política de Colombia (1991) en el artículo 25 dando alusión al trabajo como “un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en

condiciones dignas y justas.”. Permitiendo que se den nuevas formas de visualizar el trabajo como un elemento dependiente, con subordinación y condiciones cambiantes.

Es así como desde el proceso de globalización, ha generado nuevas formas de contratación, vinculación empresarial y figuras organizacionales, como es la tercerización de contrataciones (temporales), creación de nuevas formas de contratación (prestación de servicios, obra labor), negociaciones en tratados de libres comercio y el teletrabajo, permitiendo que las nuevas y antiguas generaciones se adapten a este nuevo sistema. (Gestión humana.com, 2005)

Estas nuevas políticas y formas de concebir el trabajo se enmarcan dentro de las organizaciones, en la que se desarrolla el vínculo laboral en forma recíproca, por lo que es importante definir lo que es una organización, según (Porter, Lwler y Hackman (1975) citado por Vilela, 1998), “las organizaciones son conjuntos de individuos o grupos formados con el fin de alcanzar ciertos objetivos y metas, por medio de funciones diferenciadas, coordinadas y dirigidas racionalmente, a lo largo de un periodo continuado de tiempo” y por otro lado Pfeffer (1982) citado por Vilela (1998) describe que:

Una organización es un sistema estructurado de actividades en la que los participantes intentan desarrollar explicaciones causales y racionalizaciones para esos patrones de actividad, que están constreñidas por su legitimidad y aceptación en el contexto social y siendo, además preferidas las explicaciones que proporcionan un sentimiento de control sobre los eventos.

En general se concluye que una organización es el conjunto de dos o más personas en donde se presentan proceso y procedimientos que van alienados al cumpliendo de un objetivo

organizacional, en donde el ser humano debe poner en práctica sus habilidades y competencias para cumplir a cabalidad con las responsabilidades trazadas.

A partir del desarrollo de los objetivos organizacionales, se genera una relación laboral entre un empleado y un empleador, estableciendo un contrato el cual se conforma por dos aspectos, el primero de ellos es formal y es en donde se determina la duración, la función que se llevará a cabo, la forma de pago y la cantidad, y el segundo aspecto es el contrato psicológico informal el cual “se refiere al conjunto de creencias y expectativas acerca de los compromisos y obligaciones percibidas en una relación”, Rodríguez (2007), el cual es un determinante fundamental en la conducta, en las organizaciones y las relaciones interpersonales, entendiéndose expectativa como la evaluación subjetiva que hace una persona acerca de la probabilidad de realizar una meta; este término fue introducido por Argyris (1960) y Schein (1965).

Estas nuevas dinámicas organizacionales, son acogidas por las nuevas y antiguas generaciones, permitiendo que se acoplen y generen un cambio en el análisis de las nuevas formas de contrato psicológico que responden a las dinámicas del mercado actual y cambiante, por lo que estas dinámicas establecen una relación directa con el contrato psicológico, este definido por Schein (1982) citado por Rodríguez (2004) “un contrato psicológico con los colaboradores conlleva al compromiso de satisfacer las necesidades personales y sociales de los mismos”. Alcover de la Hera (2002) citado por Rodríguez (2004), señala que “las expectativas de las personas dirigen la construcción de un contrato psicológico como un medio de representar la relación laboral”.

La investigación se realizó en la empresa RACAFÉ & CIA S.C.A. la cual es una compañía del sector agroindustrial que se dedica a la compra, trilla, empaque y despacho de café verde, está

ubicada a nivel nacional en las ciudades Armenia, Pereira, Medellín, Huila, Bucaramanga, Popayán y Bogotá.

Sus inicios fueron hacia el año de 1929 cuando surge la sociedad llamada “El Eco”, como iniciativa de tres hermanos Cenón, Rafael y Alfonso Espinosa Rentería, gestores de un equipo que desde su inicio tuvo intereses en hacer empresa en nuestro país.

El 1 de agosto de 1953 se constituyó la sociedad Rafael Espinosa Hermanos Limitada, con los tres hermanos como socios, la cual figura hoy como RACAFÉ & CIA S.C.A; desde 1958 hasta el año 2015, Racafé consolidó su negocio a través de la construcción de trilladoras en 9 ciudades del país. RACAFE & CIA S.C.A. es fundada como una compañía de exportación de café verde y durante décadas, ha sido un importante jugador en el negocio del café en Colombia.

Dentro de su estrategia de negocio se puede apreciar que se proyectan hacia el fortalecimiento de canales de comunicación con el cliente, mantener una excelente calidad en sus productos, capacitar y desarrollar al talento humano e incorporar tecnología a la prestación de servicios.

RACAFE & CIA S.C.A. mantiene una ideología central que está inmersa en cada uno de sus colaboradores a partir de su propósito central “aportamos al desarrollo sostenible de nuestro país creando valor en todas nuestras relaciones” (RACAFE & CIA SCA), mediante el desarrollo de sus valores corporativos tales como excelencia, diligencia, discreción, honestidad, justicia y equidad, espíritu innovador y compromiso con el país. (RACAFE & CIA SCA)

Dentro de su plataforma estratégica se puede apreciar que RACAFE & CIA S.C.A. cuenta con una visión de “mantener una posición destacada, enmarcada en los principios y valores inspirados

en los fundadores” y su misión está enfocada en la “excelencia en el suministro de café, dentro de estrictos parámetros de productividad y eficiencia, para satisfacción y beneficio de nuestros clientes, colaboradores, accionistas y la comunidad, enmarcados en los más altos principios éticos”. (RACAFE & CIA SCA).

Es necesario responder los interrogantes ¿cuál es la diferencia del contrato psicológico de las generaciones Babyboomers, X, y Millennials?

Justificación

El propósito de este análisis es mostrar las características diferenciales del contrato psicológico, desde las diferentes generaciones que compone la organización RACAFE& CIA S.C.A., en el área administrativa, identificando las expectativas, necesidades y proyecciones a nivel laboral, con el fin de plantear acciones de mejora para los procesos de gestión humana, orientados al mantenimiento del personal.

Es necesario identificar las características asociadas a cada una de las generaciones (Baby Boomers, X, Millennials) para describir la percepción del contrato psicológico, por lo que Robinson (1994) citado por Tena (2002), explica que “Se ha constatado que las percepciones de los empleados de sus contratos psicológicos cambian notablemente durante los primeros años de trabajo, al creer que sus obligaciones disminuyen con el tiempo mientras las obligaciones de la organización se incrementan. (P. 99); en donde este proceso se ve influenciado por los cambios que genera la tecnología, asimilación de más información, experiencia, cultura, globalización y transformación organizacional.

En la Organización Racafé, el área administrativa se conforma por colaboradores pertenecientes a las generaciones Baby boomers, X, y Millennials, llegando a ser una combinación compleja pero necesaria para el sostenimiento de la organización; estos colaboradores poseen factores diferenciales como: los Babyboomers (personas que nacieron desde los años 1945 hasta 1965) se basan y aportan experiencia, la generación X (nacidos entre 1966 y 1980) su principal actitud es el compromiso con el trabajo y los Millennials (nacidos desde 1980 hasta la actualidad) son personas creativas e innovadoras. (Barbieri, sf)

Estas generaciones se caracterizan por diferentes variables como valores, actitudes y comportamientos, en donde se puede identificar que la generación BabyBoomers manifiesta una “oposición a los valores tradicionales, la paz (hippies), el éxito como la cantidad de ingresos materiales, libertad sexual (anticonceptivos), status por consumo de bienes, educación como medio de progreso, tener una profesión, y ser productivo”; en la generación x se describen como personas “desilusionadas con los valores de sus padres, creen en sí mismos, no en otros; cultura de la inmediatez y no poseen proyectos a largo plazo”; y en la generación millennials presentan “respeto por la diversidad, la justicia, la solidaridad, la libertad intelectual, temporal y geográfica, velocidad “todo ya”, estar conectados con nuevos grupos virtuales. (Barbieri, sf)

Así mismo (Barbieri, sf), establece que las actitudes pueden ser descritas en los BabyBoomers como “el valor del aprendizaje, capacitación para hacer una carrera, empleado full time, alto compromiso con la organización”; en la generación x “individualismo, la autonomía y no tiene fe en las instituciones “viven en pareja”, y en los Millennials “cuestionadores y desafiantes, irreverentes, individualistas, alegres, enérgicos y realistas”. En cuanto a los comportamientos en los BabyBoomers estos manifiestan un gran optimismo, generalmente están en búsqueda del poder y presentan altos nivel de competición con el fin de cumplir una meta; la generación x presentan conocimientos y destrezas en el manejo de idiomas, son ciudadanos del mundo, criados en hogares donde ambos padres trabajan, estudian o se capacitan, debido a que para ellos nada es garantía de progreso, reivindican el balance entre la vida y el trabajo y la generación Millennials:

Le dan menos importancia al dinero, la tecnología algo natural, están siempre conectados, pueden trabajar de noche o de día, alternan trabajos con viajes, sofisticados en sus gustos, catálogos o diseños,

viven en la burbuja de la comodidad, les interesa el balance del trabajo y vida personal, viven con plazos cortos, les interesan los proyectos, bajo compromiso con las organizaciones son “goleadores”, quieren calidad de vida “vivir como quiero”, sensibles a los problemas sociales y el medio ambiente.

Objetivos

Objetivo General

Identificar características asociadas al contrato psicológico desde las generaciones Babyboomers, X, y Millennials, con el fin de describir sus implicaciones y su mantenimiento dentro de la organización RACAFE & CIA S.C.A proponiendo estrategias acorde a cada generación.

Objetivos Específicos

1. Identificar los principales componentes del contrato psicológico en las generaciones Babyboomers, X, y Millennials.
2. Describir los factores característicos de las nuevas y antiguas generaciones.
3. Diseñar una propuesta para el mantenimiento de las generaciones en la organización, a partir de sus necesidades.

Antecedentes

Los estudios realizados hasta el momento con relación al contrato psicológico demuestran que este proceso es de gran importancia cuando el empleador y el empleado toman la decisión de establecer un vínculo laboral; por lo tanto, la búsqueda de información se concentró en el término contrato psicológico y con ello se realizó la respectiva revisión bibliográfica desde diversas investigaciones en los últimos 5 años.

La investigación realizada sobre la “caracterización del contrato psicológico de empleados de dos generaciones en una organización del sector bancario” de Torres, Santa y Bonilla, (2014), expone que el objetivo de este análisis fue conocer cuál es el contrato psicológico de dos generaciones de una organización del sector financiero en donde la participación fue en total de 10 empleados, donde cinco de ellos presentaban una antigüedad en la organización de más de 25 años y los cinco restantes estaban vinculados laboralmente menos de seis años; para obtener la información se realizaron entrevistas semi-estructuradas en donde las categorías que se tuvieron en cuenta para realizar dicho estudio se seleccionaron con base a las definiciones que establecieron (Rousseau (2000) y Schein (1982) citados por Torres y Cols, (2014); quienes manifestaron que el contrato psicológico es una creencia y una expectativa respectivamente; se planteó que las dos categorías para realizar el análisis serían estas mismas, en donde la variable creencias se conforma por la flexibilidad de labores y estabilidad y la variable expectativas se conforma por compensación y oportunidad de carrera. Los resultados que arrojó este análisis fueron, que en el caso de los empleados con mayor antigüedad dentro de la organización son más leales y comprometidos con la misma y por ende mantienen vínculos relacionales con el banco y los empleados con poco tiempo de permanencia describen que su contrato psicológico no

presenta aspectos relacionales y por ende se concentran en su propio éxito, en donde su objetivo es únicamente crecimiento económico y profesional.

En el artículo “Evolución del contrato psicológico y el compromiso organizacional con la edad y la antigüedad” realizado por Bohrt, Solares, & Romero, (2014), el objetivo fue plantear la relación que existe entre el compromiso organizacional y el contrato psicológico teniendo presente la edad y la antigüedad en esta relación. Según Rousseau (1990) mencionado por Bohrt y Cols, (2014), el contrato psicológico es el modelo cognitivo que las personas utilizan como base para comprender la información relacionada con las promesas mutuas realizadas, con la aceptación de los términos y con el establecimiento del ambiente de confianza, y por otro lado el compromiso organizacional según Meyer y Allen, (1991), mencionado por Bohrt y cols. (2014) este es un “estado psicológico el cual es propio de las relaciones de los empleados con la organización e implica la decisión sobre la continuidad o no en la organización” (p. 39); este concepto se conforma por diversas dimensiones: Afectivo, de continuidad y normativo y por tanto cada una de estas posturas determina la disposición del empleado hacia la organización. El compromiso afectivo hace referencia al apego emocional que presenta el empleado hacia la organización ya que este se siente orgulloso de pertenecer y/o estar vinculado con la empresa; el compromiso de continuación hace alusión a aquellos empleados que permanecen en una empresa pero que se limitan a cumplir con las funciones asignadas y en donde su motivo de vinculación laboral se basa en la conveniencia y por último el compromiso normativo que está ligado a los sentimientos de obligación y deber en el cual se evidencia las personas se comportan adecuadamente y hacen lo que es correcto para la organización. En dicha investigación participaron 85 empleados de dos compañías de seguros del área administrativa y comercial, en la que el rango de edad del personal se ubicó entre los 30 y 39 años y la antigüedad se situó entre 1

a 5 años dentro de la empresa. Para obtener la información los empleados realizaron dos cuestionarios, uno enfocado en el contrato psicológico y el segundo se basa en el compromiso organizacional; la relación que se concibe entre el compromiso organizacional y el contrato psicológico radica según (Richar, Mc Millán- capehart, Bhuian y Taylor, (2009), mencionado por Bohrt y cols. (2014) en que el desarrollo de un contrato de tipo relacional permite a los empleados involucrarse con mayor nivel con la organización y ser leal a la misma; por otro lado Katou y Dudhwar (2012) mencionado por Bohrt y cols. (2014) según el resultado de una investigación que llevaron a cabo se concluye que el cumplimiento del contrato psicológico genera mayor compromiso organizacional. El instrumento que se utilizó para realizar la investigación fue la aplicación de un cuestionario sobre contrato psicológico, el cual estuvo conformado por 27 reactivos que evaluaban el componente afectivo, de continuación y normativo, tras realizar el respectivo análisis de los resultados obtenidos a través del cuestionario se concluye que el compromiso organizacional, en sus tres componentes aumenta regularmente junto con la edad; con relación a la antigüedad, los resultados demuestran que el compromiso disminuye y que se recupera con el tiempo, lo que apoya lo descrito por Cohen (1993) mencionado por Bohrt y cols. (2014) y establece que existe una fuerte relación entre un alto compromiso organizacional y una mayor antigüedad en la organización.

Según los resultados obtenidos por Bohrt, Solares, & Romero (2014) con relación a la edad, se concluyó que esta es una variable significativa a la hora de relacionarse con el compromiso organizacional, pues los empleados con mayor edad, sin tener presente su antigüedad en la organización, son más comprometidos organizacionalmente a diferencia de los empleados más jóvenes. Respecto al contrato psicológico, se determinó que este se va perdiendo con la antigüedad de la persona dentro de la organización, y por tanto los niveles del contrato

psicológico van cambiando a medida que la edad cronológica de los trabajadores aumenta, predominando el contrato relacional. La investigación determinó que el compromiso organizacional se construye a largo plazo, mientras que el contrato psicológico aumenta en lapsos más cortos; en consecuencia, las organizaciones deben enfocarse en gestionar los contratos psicológicos y edificar el compromiso entre los empleados más talentosos.

Un análisis sobre “Los tipos de contratación laboral y sus implicaciones en el contrato psicológico” realizado por Vesga, (2011), plantea diferentes reflexiones frente a las implicaciones que se presentan en el constructo del contrato psicológico de empleados que se vinculan laboralmente por medio de un Outsourcing y cooperativas de trabajo asociado; en los últimos años las organizaciones han adaptado el modelo de contratación de personal por medio de la tercerización y este factor es de gran influencia en el momento de la formación del contrato psicológico, según Vesga (2007) “El contrato psicológico se refiere al conjunto de creencias y expectativas acerca de los compromisos y obligaciones percibidas en una relación, más allá de los acuerdos formales manifiestos”; y este presenta dos modalidades: relacional y transaccional, el relacional se enfoca según Alcover (2002) mencionado por Vesga, (2011) a una “orientación hacia las relaciones abiertas e indefinidas que comparten un nivel elevado de inversiones de confianza en el otro tanto por parte de los empleados como parte de los empleadores” y el contrato transaccional se centra, según el mismo autor “en relaciones a corto plazo o con una duración limitada explícitamente y basada en intercambios puramente económicos”; por lo tanto el contrato relacional se enfoca hacia el intercambio socioemocional y el transaccional únicamente en el intercambio económico. En cuanto a la modalidad de contratación de personal, en la actualidad las empresas han decidido tercerizar su contratación y acuden a los Outsourcing y a las cooperativas de trabajo asociadas; el Outsourcing según (Renteria, (2001) mencionado por

tipos de contratación laboral y sus implicaciones en el contrato psicológico realizado por Vesga en 2011 es:

Una modalidad en la cual las organizaciones, grupos o personas ajenas a una empresa u organización son contratadas para hacerse cargo de “parte del negocio” o de un servicio específico dentro de ella. La organización delega el gerenciamiento y la operación de unos de sus procesos o servicios a un prestador externo (Outsourcer) con el fin de agilizarlo, optimizar su calidad o reducir sus costos. El outsourcer se encarga de la parte operativa del proceso, mientras la organización se dedica a la esencia del negocio y ambos participan en el diseño del proceso. (Pág. 175)

Por otro lado, las cooperativas de trabajo asociado de acuerdo al decreto 468 del Congreso de Colombia (1990) mencionado por Vesga (2011) son: “Empresas asociativas sin ánimo de lucro, que vinculan el trabajo personal de sus asociados y sus aportes económicos para la producción de bienes, ejecución de obras o la prestación de servicios en forma autoaccionaria”. Las definiciones presentadas permiten abordar el tema de las implicaciones en cada uno de los tipos de contratación en dicho estudio, y es que en la modalidad de Outsourcing los empleados perciben una relación de cliente-proveedor, más que de trabajador-empleador, pues reconocen a la organización en la cual prestan sus servicios como su cliente y por lo tanto la calidad de los trabajadores está en función de proveer un servicio para el cliente que es la organización en la cual ejecutan a diario su trabajo y adicionalmente presentan una percepción negativa pues consideran que este tipo de contratación desmejora su calidad de vida, se sienten discriminados respecto a los trabajadores que están contratados directamente con la empresa y esto genera en el personal cierto nivel de inconformidad.

El contrato psicológico del personal vinculado laboralmente por medio de una cooperativa de trabajo asociado hace que este, manifieste expectativas de que en la medida en que realice bien su labor muy probablemente podrá ser vinculado directamente a la empresa y con ello poder gozar beneficios extralegales, además de que se consolida el imaginario que no se tiene un empleo estable y seguro. La conclusión de las reflexiones obtenidas en el estudio, es que la modalidad de contratación por Outsourcing o mediante cooperativas de trabajo genera inconformidad y discriminación, por lo que la formación del contrato psicológico en el personal que se vincula bajo esta modalidad surge de la expectativa de llegar a vincularse como empleado para lograr mejorar las condiciones laborales.

Finalmente, al realizar la revisión bibliografía se reconoce la importancia del tópico debido a que el contrato psicológico es fundamental en una organización pues es el proceso mediante el cual se establece una relación sólida entre el empleador y sus colaboradores, al ser un mecanismo que fomenta lealtad, compromiso y sentido de pertenencia hacia la organización.

Marco Teórico

El desarrollo organizacional está enmarcado a partir de procesos cambiantes desde la historia de la gestión humana, dando su inicio en Estados Unidos a mediados del siglo XIX, donde se encontraban en pleno auge el desarrollo empresarial e industrial y un modelo capitalista, se comienza a hablar de las:

Secretarías de bienestar, esta orientación es explicable por las condiciones sociales, políticas y económicas de la época (asociadas con la manufactura en masa, el crecimiento de las grandes corporaciones, el fortalecimiento del individualismo), influidas por la moral religiosa propia de los protestantes estadounidenses (Calderón, Álvarez y Naranjo, 2006; p. 4).

Así mismo se observa en Francia en 1916 la teoría clásica de la administración, donde la importancia de la organización radicaba en los procesos, en los niveles de producción y en donde “Las personas eran consideradas como recursos de producción junto con otros recursos organizacionales como máquinas, equipos y capital, conjunción típica de los tres factores tradicionales de producción: tierra, capital y trabajo”. (Chiavenato, 2002; pag. 14), las cuales desempeñaban cargos a nivel individual, con tareas sencillas y repetitivas restringiendo de esta forma el cambio y la innovación.

En Colombia hacia la década de los años 50 se comienza a dar la desregularización del trabajo, orientada a la flexibilidad productiva, se comienza a ver la fuerza de las industrias por la cantidad de personal que se encuentra en sus organizaciones, como fuente de su desarrollo empresarial, identificando que el proceso de selección de personal estaba determinado por las características fisiológicas y por la capacidad que tenía una persona para realizar una función en

específico desde la concepción física y no de sus capacidades intelectuales y de desarrollo, este modelo comienza a cambiar en la transición de 1950 y 1990 tomando su fuerza el enfoque Neoclásico después de la segunda guerra mundial.

Estos cambios estructurales, a partir de la teoría neoclásica, se enmarcan en una descentralización de productos y apertura de mercados a nivel nacional e internacional, generando competitividad en las organizaciones, dando paso a cambios que respondan a las necesidades del mercado laboral, presentando en la organización conductas y estrategias diferenciadoras del modelo precursor, es así como se pueden identificar “Esquemas de dobles interacciones en cargos cambiantes e innovadores, coordinación descentralizada y dualidad de mando, aumento de la capacidad de procesamiento de información y los trabajadores son vistos como recursos vivos e inteligentes y no como factores inertes de producción” (Chiavenato, 2002; pag. 14) , donde la concepción antigua de procesos y modelos industriales, con todos sus cambios llega a ser llamada la época de la administración de los recursos humanos.

Este proceso de cambio viene enmarcado por diferentes elementos que generan su surgimiento como los describe (Chiavenato, 2002 , pág. 34) “las causas principales que cambiaron los postulados de la gestión humana son:

La necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicista de la teoría clásica; el desarrollo de las llamadas ciencias humanas, en especial la Psicología y la Sociología y su creciente influencia intelectual sobre su aplicación a la organización industrial de la época; las ideas de la Filosofía Pragmática de John Dewey y de la Psicología Dinámica de Kurt Lewin, fueron esenciales para la contribución humanista en la administración y las conclusiones del experimento de Hawthorne, llevado a cabo entre

1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo, considerado el fundador de la Escuela de Relaciones Humanas.

El mayor precursor de este modelo es Elton Mayo, el cual realiza un experimento denominado Hawthorne en 1927, con el objetivo de evaluar la correlación entre la productividad e iluminación en el área de trabajo, (Rivas, 2006) encontró el siguiente resultado:

El nivel depende de la integración social; el comportamiento social de los trabajadores permitió comprobar que el comportamiento del individuo se apoya por completo en el grupo; las personas las motiva principalmente, la necesidad de reconocimiento social y participación en las actividades de los grupos sociales en que conviven.; la empresa pasa a ser vista como una organización social compuesta de diversos grupos sociales informales, la importancia del contenido del cargo, los trabajos simples y repetitivos tienden a volverse monótonos y modificantes; énfasis en los aspectos emocionales. (Pág. 4).

Es así como a partir de los años 50 se comienza a hablar de contrato psicológico, apareciendo en el discurso de la ciencia social, donde el primer concepto que se describió fue por medio de Chris Argyris en 1960 en *Understanding Organizational Behavior* (1960), el cual describe que son “las percepciones de ambas partes de la relación laboral, organización e individuo, de las obligaciones implícitas en la relación. El contrato psicológico es el proceso social por donde se llegan a estas percepciones”. Según Tena (2002) enmarca al contrato psicológico desde la combinación y relación entre elementos que no son tangibles y que vienen desde las creencias, expectativas, cultura de la persona, de la organización y todo mediado desde las interacciones sociales.

Así mismo se pueden encontrar diferentes definiciones como:

Levinson en 1962 describe al contrato psicológico como “el producto en gran parte implícito y tácito de expectativas o mutuas que frecuentemente antecede a las relaciones de trabajo”; Levinson lo describe desde los procesos de cumplimiento de expectativas dentro del desarrollo laboral, Schein en 1965 lo define como “un conjunto de expectativas no escritas que operan en todo momento entre cada miembro de una organización y otros miembros de esa misma organización” Schein lo enmarca frente a todos esos imaginarios que se tienen en la organización, que son personales y que dan paso desde los procesos sociales, desde sus expectativas. (Tena, 2002; p. 88)

Kotter, (1973), establece una definición de contrato psicológico como “un contrato implícito entre un individuo y su organización que especifica lo que cada quien espera dar y recibir del otro en su relación”. Portwood y Miller (1976), lo define como “un acuerdo implícito, negociado entre el empleado y la empresa empleadora (por lo general en el momento de la entrada del empleado) y es un reconocimiento de obligaciones mutuas para ser cumplidas por ambas partes en el curso de su asociación” y Denisse Rousseau 1989 lo define como “las creencias individuales respecto de los términos y condiciones de un acuerdo de intercambio recíproco entre una persona específica y otra parte”. (Tena, 2002).

Este conjunto de definiciones permite observar que el contrato psicológico son las diferentes expectativas que cada individuo posee, dentro de una relación laboral, las cuales están presentes en ambas partes y están mediadas por elementos como la cultura, los intereses, pensamientos, creencias y condiciones dentro de un marco social.

Formación del contrato Psicológico

El contrato psicológico se inicia desde las percepciones e imaginarios que se establecen al inicio del proceso de selección y contratación, estas creencias y expectativas que se van formando y redefiniendo en la comunicación del empleador con el empleado, por lo que se describe que es

“un proceso social, dado que cada parte tiene una percepción del contrato que tiene con el otro. Tales percepciones se derivan de la comunicación directa o indirecta con la otra parte” (Herriot & Pemberton, 1995). Por lo que la parte inicial del contrato psicológico es el proceso de reclutamiento cuando se discuten los aspectos formales que se tendrán en la relación laboral, entre ellos salario, horario, incentivos, tipo de contrato entre otros. (Tena, 2002)

Es así como la creación de estas expectativas, no solo se desarrollan desde el proceso de comunicación con el empleador y empleado, sino que también tiene factores asociados los cuales no son necesariamente psicológicos, como los son *“los mensajes externos, las normas sociales, las practicas organizacionales, las interpretaciones, predisposiciones y cogniciones individuales”* (Tena, 2002), por lo que la suma de experiencias, sensaciones, expectativas, diálogos e interacciones permite el desarrollo, cohesión y mantenimiento del contrato psicológico.

Ya conformada la relación laboral y el ingreso a la organización, se comienza a complementar e integrar mayor información frente a los diferentes vacíos que se tienen en su información, por medio de la conversación de sus compañeros, retroalimentaciones realizadas, inducciones al cargo y funciones, calidad de la empresa, posición en el mercado, percepciones de clima, cumplimiento de condiciones iniciales y alternativas de desarrollo.

Es así como el incumplimiento de condiciones, la generación de contradicciones, el envío de mensajes incompatibles con los pactados, comienzan a generar percepciones confusas en términos del contrato (Herriot & Pemberton, 1995).

Igualmente como la integración de condiciones son demarcadas por las interacciones, relaciones y cumplimiento de elementos laborales, establecido al inicio del proceso y durante el

mismo, sin embargo hay que denotar que dentro del contrato psicológico, se encuentran enmarcadas expectativas correspondientes a dos tipos de contrato como los son el transaccional y el relacional.

Contrato psicológico transaccional, relacional, balanceado y transicional.

Los elementos que componen la relación laboral establecen que se cumplan objetivos y elementos pactados por ambas partes, desde el empleado al empleador y viceversa, por lo que hay que tener en cuenta condiciones diferenciales que se presentan a la hora del desarrollo de la relación laboral desde el cumplimiento de objetivos, como los son los tipos de contrato psicológico (transaccional, relacional, balanceado y transicional).

Por lo que el contrato psicológico relacional y:

Sus principales características se resumen en su orientación hacia las relaciones abiertas e indefinidas que comparten un nivel elevado de inversiones y de confianza en el otro, tanto por parte de los empleados como por parte de los empleadores. Tales inversiones implican el desarrollo de una considerable interdependencia entre las partes y suponen un importante obstáculo a la posibilidad de defección por alguna de ellas” (Alcover, 2002).

Por lo que esta relación laboral esa enmarcada en todos los compromisos y obligaciones laborales, las cuales se establecen en el tiempo desde el desarrollo de actividades, generando elementos emocionales y de confianza, acompañados desde una remuneración económica, estas condiciones van trascendiendo a diferentes áreas como familiares, personales y sociales, desde el desarrollo y crecimiento personal, siendo este susceptible a cambios. (Giraldo hernández, Pelaez León , & Valencia Muñoz, 2013).

A partir de esto se puede definir el contrato psicológico transaccional donde su “núcleo se reduce al principio de una compensación justa en correspondencia a un trabajo bien hecho. Se centra, asimismo, en relación a corto plazo o con una duración limitada explícitamente, y basada en intercambios puramente económicos” (Alcover, 2002).

Es así como el contrato transaccional es definido y demarcado por las remuneraciones económicas, que se desprenden del desarrollo de actividades y funciones en una relación laboral, que se ejecuta en un tiempo y ciclo definido.

Así mismo el contrato psicológico balanceado es definido como:

Un acuerdo de empleo condicionado al éxito económico de la organización y a las oportunidades del empleado para desarrollar ventajas estratégicas de carrera. Tanto el empleado como el empleador contribuyen arduamente al aprendizaje y desarrollo de las partes. La compensación del empleado está basada en su desempeño y su nivel de contribución a la organización”. Y el transicional “Aun cuando no es un tipo de contrato psicológico, es una transición basada en un estado cognitivo en el que se reflejan las consecuencias de cambios y transiciones organizacionales que son opuestos a un acuerdo previo de empleo” (Marulanda, 2016; p 26)

A partir de lo anteriormente definido se presenta un cuadro con las diferencias frente a los tipos de contratos psicológicos:

Tabla 1. Tipos de contrato

TIPOS DE CONTRATO PSICOLÓGICO	EMPLEADO	EMPLEADOR
TRANSACCIONAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poca o ninguna lealtad 2. Flexibilidad 3. Pocas intenciones de estar con la organización por un periodo de tiempo determinado. 4. Empleos inestables 5. Pocos deseos de tomar responsabilidades adicionales 6. Sistemas de recompensas a corto plazo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menos inversión de recursos en el desarrollo de los empleados 2. Términos del contrato bien definidos 3. Habilidad para crear fácilmente nuevos contratos 4. Flexibilidad para responder ante los cambios del mercado 5. Alta productividad para comprometerse con el empleado.
RELACIONAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alta lealtad de la organización 2. Empleados dependientes de la organización 3. Empleo estable 4. Intenciones grandes de permanecer en la organización 5. Miembros de la organización altamente socializada 6. Deseo de comprometerse con la organización 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relativa homogeneidad en los empleados 2. Se utilizan recursos para el desarrollo de los empleados 3. Bajo régimen de producción 4. Dificultades para las nuevas demandas de aprendizaje 5. Presenta diferentes culturas
BALANCEADO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Grandes aportes de desarrollo 2. Empleados que dependen del apoyo de sus compañeros de trabajo 3. Altos compromisos de la organización 4. Alto nivel de contribución 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cultura conducida a un continuo aprendizaje e innovación 2. Gran habilidad para influir en el comportamiento 3. Habilidad para renegociar los contratos existentes 4. La cultura

		organizacional como una ventaja competitiva
TRANSICIONAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los fenómenos de la relación con el empleado son de difícil interpretación 2. Relativo intento de permanecer en la organización 3. Ausencia de compromiso de la organización con respecto al futuro del empleado 4. Ambiente desmoralizante 	<ol style="list-style-type: none"> 5. La estrategia organizacional está en transición <ul style="list-style-type: none"> • Probablemente la organización se está moviendo hacia el contrato transaccional

Fuente: adaptado de Marulanda (2016)

A partir de las percepciones, pensamientos y expectativas que contenga un empleado, es así como será su inclinación a los intereses en cuanto al desarrollo laboral y retribución de la misma, donde el empleado que se encuentra más enmarcado en elementos transaccionales, según (Parks y Kidder (1994) citado por Vesga, (2011). “El trabajador con una orientación transaccional es probable que sea menos leal con la organización y puede que se muestre menos dispuesto ante una petición” (Pág. 98); del mismo modo como lo menciona el anterior autor, aquel empleado que se oriente frente a un contrato relacional por otra parte, cuando se establece una relación más relacional:

No solo quiere llevar a cabo dichas actividades, sino que realmente se siente obligado basándose en la percepción sobre la petición, y bajo la presunción de que su acatamiento será recompensado en un futuro, permitiendo que se genere mayor compromiso con la organización y probablemente menor rotación. (Pág. 98).

Por lo que se debe buscar tener un equilibrio entre el desarrollo de procesos transaccionales, relacionales, posibilitando generar características balanceadas frente a los procesos transicionales de la organización.

Características internas del contrato psicológico entre empleado y empleador.

Desde el desarrollo del contrato psicológico se generan ciertas expectativas dentro del empleador y el empleado las cuales están correspondidas en diferentes dimensiones como:

En Empleador:

El empleador en el establecimiento y desarrollo del contrato laboral posee expectativas frente al empleado en el cual se pueden encontrar Puntualidad entendido como el compromiso con la organización, limpieza en el puesto de trabajo, lealtad compromiso moral de los empleados, responsabilidad asumir cargos en los que los empleadores depositan la confianza en el empleado, honradez, trabajo en equipo, creatividad en el aporte de soluciones efectivas, valores organizacionales, ahorro y disciplina. (Marulanda, 2016; p 24)

En el empleado, se establecen diferentes expectativas frente a la posibilidad de desarrollo de la creatividad que permite aportar soluciones efectivas, facilidad para desarrollar su autonomía, responsabilidad y crecimiento, supervisión dada como un liderazgo democrático y participativo; nivel jerárquico como medio para alcanzar en el empleado sus expectativas; ambiente laboral físico, oportunidades de promoción, salario y prestigio en la organización. (Marulanda, 2016; p. 28).

Cada una de las características que representan los elementos del contrato psicológico dentro del empleado y empleador, no son elementos que se formen de forma separada, sino que se dan

por la interacción de todos los elementos que lo componen, generando que su desarrollo se pueda dar de forma positiva o negativa.

Elementos y factores que propician el desarrollo del contrato psicológico

Las condiciones del contrato psicológico están moldeadas por las situaciones, cumplimiento de acuerdos, el reforzamiento de expectativas y compromisos pactados, por lo que no solo las expectativas y cumplimiento de elementos pactados permiten desarrollo del contrato psicológico, sino que existen elementos adicionales que permiten el mantenimiento y la duración del contrato.

Estos elementos están basados en tres principales elementos como son la comunicación, la confianza y el compromiso, en la medida que la confianza es la base de la relación laboral, la comunicación y el compromiso elementos que permiten una interacción adecuada, siempre vista y aportando a variables como la satisfacción laboral, la cultura y el clima organizacional. (Marulanda, 2016)

Rompimiento o violación del contrato psicológico

El contrato psicológico está susceptible a cambios y modificaciones de las expectativas y creencias a partir del desempeño y ejecución de actividades laborales y relación dentro de la misma, el incumplimiento por alguna de las dos partes frente a los compromisos y expectativas establecidas va generando cambios frente al mismo.

El generar un rompimiento o violación de las condiciones puede establecer en el empleado pérdida de confianza, y buena fe que establece la relación, este rompimiento no solo afecta a la persona, sino que al mismo tiempo tiene efecto frente a lo que se tiene que desarrollar, (Tena, 2002) logrando que la persona llegue a tener sentimientos de enojo, traición injusticia y

decepción frente a la organización, desde la incongruencia o incumplimiento de la organización. Según Desiderio (2003) la violación del contrato psicológico “se produce cuando el empleador rompe una promesa hecha al empleado” y la incongruencia “ocurre cuando entre el empleado y el empleador existen diferentes significados de una promesa”, es así como el empleado comienza a reflexionar, a realizar un comparativo desde las percepciones y creencias iniciales con relación a lo que se está desarrollando en ese momento, generando conclusiones de cuáles han sido correspondidas y cuáles no.

Características de las generaciones

Continuando con el tema de investigación, es relevante mencionar nuevamente las generaciones: Baby Boomers nacidos entre 1945 y 1965, generación X nacidos entre 1966 y 1980, y quienes toman gran importancia para este estudio investigativo, la generación de los Millennials nacidos entre 1981 hasta la actualidad. Si bien es cierto, las generaciones presentan características diferentes, con ello se promueve un paradigma con relación al área laboral y personal, lo que genera que el contrato psicológico difiera radicalmente y que las personas deban compartir un mismo tiempo y lugar, lo que conlleva a diversas dificultades en el momento de gestionar el talento humano en una organización.

Es por ello que resulta importante que, en pro de mejorar los procesos del área de gestión humana, se conozcan las generaciones y sus respectivas características, ya que con base a esto, es posible contrastar los modelos de comportamiento y actitudes de las mismas en el ámbito laboral y así establecer las posibles formas de motivación con el fin de alcanzar un óptimo desempeño en el personal, ya que resulta indispensable que desde el área de gestión humana los líderes tengan conocimiento sobre las generaciones que actualmente ofrecen sus servicios a las

organizaciones y poder evaluar las tendencias resultantes aplicables a los procesos que se dan en el área de talento humano.

Dicho lo anterior, es importante conocer la definición del término generación, que según (Gilburg (2007) citado por Cirinos, (2009), se refiere a “un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores” (Pag.137). Según Strauss y Howe (1991), citado por Gilburg, (1991) citado por el mismo autor:

Una generación está formada por personas cuya ubicación común en la historia les proporciona una imagen colectiva. El alcance de una generación es aproximadamente el periodo de una fase de vida. Las generaciones tienen cuatro arquetipos, siempre en el mismo orden, cuyas posiciones en la fase de vida conforman una constelación (Pag.137).

La anterior definición enfatiza el concepto de generación con relación a la edad, sin embargo, es importante plantear que no solo esto es fundamental para definir el concepto de generación, ya que la experiencia al ser un conjunto de vivencias históricas, se relaciona directamente con principios compartidos de visión de la vida, valores y contexto en el cual se desarrolla una determinada generación, provocando de esta forma diferencias entre las generaciones.

En la presente investigación se tomarán como base únicamente tres generaciones : Baby Boomers, generación X y Millennials, ya que estas son las que se presentan con mayor frecuencia en el mercado laboral y en donde se realiza la mayor búsqueda de personal; A continuación, se abarcarán estas tres generaciones mostrando sus características a nivel personal y laboral.

Baby Boomers.

Según Muriel y Franco (2013) en la generación de los Baby Boomers o también denominada por Grace J. Craig (2001) “generación del auge de la natalidad”, se encuentran las personas cuya fecha de nacimiento se ubica entre 1946 y 1964 y su origen se dio tras la Segunda Guerra Mundial cuando surgió un fenómeno catalogado como “El Baby Boom” (Explosión de natalidad) debido a la cantidad de nacimientos presentados en Estados Unidos, Canadá, Nueva Zelanda y Australia, ya que los soldados que sobrevivieron, volvieron a sus casas con un deseo particular por la vida en familia, lo que provocó que los matrimonios tomaran la decisión de tener hijos y así desatar el fenómeno de los nacimientos.

Uno de los aportes realizados por la generación de los Baby Boomers fue la expansión de la libertad individual, debido a que a menudo los Boomers son asociados con el movimiento por los derechos civiles, la causa feminista en 1970, los derechos de los homosexuales y al derecho a la intimidad. Otro cambio trascendental que introdujo el nacimiento de esta generación, fue la aparición masiva de la televisión a blanco y negro a los hogares, pues esta se consolidó como una herramienta con gran influencia en el proceso de socialización y aprendizaje de las personas. Según (Almeida, 2014):

Al analizar el contexto histórico de los Baby Boomers, se observa que estos pertenecen a la generación del cambio, del idealismo, los movimientos sociales y del rompimiento de paradigmas, siendo protagonistas e impulsores en el pasado de una verdadera revolución cultural. Hoy está envejeciendo con el valor agregado en la actualidad de la “experiencia” y

la sabiduría que han experimentado con el paso de los años, los mismos años que ellos ayudaron a transformar. (P.20)

Con relación al área laboral, según Bolea (2016) los profesionales que nacieron entre 1945 y 1960 se formaron en una época complicada caracterizada por las diversas dificultades económicas en los años de posguerra. Por esta razón, en su mayoría, las personas no tuvieron la oportunidad de estudiar e iniciaron la vida laboral muy jóvenes y de forma rápida, lo que les permitió desarrollar una cultura de esfuerzo a lo que las organizaciones le otorgan un valor muy fuerte; una de sus características primordiales es que son personas que permanecen gran parte de su vida en una misma empresa y ante situaciones en las que se requiere realizar un cambio no lo reciben de forma adecuada. De acuerdo a lo anterior, Almeida (2014) establece algunos de los rasgos diferenciadores de los Baby Boomers, los cuales son:

Optimismo, alta competitividad, demostración de extrema lealtad a una organización, que incluye a su vez dejar de lado su vida social como elemento sinérgico en pro de la organización. Además, se evidencia la manifestación de un gran respeto por su jefe, la entrega de su existencia en función al trabajo, descuidando de esta forma su vida personal pues para ellos el trabajo es lo más importante; no hay exposición de inconformidades por cumplimiento de horas extras, prefieren comunicarse directamente con la persona a la cual le deben transmitir información evitando de esta forma el uso de medios electrónicos y poseen resistencia psicológica hacia el envejecimiento.

Sumado a lo anterior, esta generación también se caracteriza porque las personas sienten agrado por experimentar nuevos retos, son individualistas, creen en el crecimiento y en el desarrollo personal, presentan una fuerte tendencia al optimismo, son leales y fieles con la

empresa en cual ejercen sus labores en donde su objetivo primordial es permanecer durante mucho tiempo, son empleados que están acostumbrados a cumplir y a respetar el horario laboral, y de esta forma es que aún continúan activos en el mercado laboral .

Los Baby Boomers, son una generación que continúa vigente en el mercado y están en relación continua con otras generaciones; estos han buscado tener una estabilidad laboral, ubicando una organización con garantías y en la cual han logrado tener un desarrollo profesional, por lo que han demostrado compromiso y pertenencia hacia la empresa.

Los colaboradores que pertenecen a esta generación, presentan una fuerte inclinación por la adquisición de aprendizaje bajo la modalidad de cursos con el fin de desarrollar “habilidades duras”, es decir, aquellas competencias relacionadas con los conocimientos y habilidades sobre un tema en específico que permiten que una persona se desempeñe adecuadamente es una labor y para el desarrollo de “habilidades blandas”, que se refieren a aquellas habilidades vinculadas directamente con el comportamiento de la persona, es decir, su desempeño social.

Con relación al contrato psicológico, los empleados no se dedican única y exclusivamente a laborar en la empresa, sino que con el pasar del tiempo desarrollan el sentido de pertenencia hacia la misma; de acuerdo con Whyte (1986) mencionado por Twenge y Campbell (2008), el pensamiento del personal que hace parte de esta generación “Implica que estos consideran esperable la exigencia de lealtad a cambio de seguridad laboral, encuadrada en un modelo de carrera basado en una secuencia de trabajos dentro de una misma organización” (Pág. 19) . Adicional a esto, los Baby Boomers plantean que es correcto dedicarle bastante tiempo al trabajo incluso en actividades que poco les llama la atención y lo consideran así porque a cambio de esto reciben una compensación conforme a lo que hacen. Del mismo modo, abordan el trabajo como

el medio para tener un recurso económico y con ello adquirir lo que sus necesidades requieren; por lo tanto, el contrato psicológico que predomina en esta generación se basa en la promesa de intercambio de lealtad, paciencia y gran demanda de tiempo en pro de conseguir y mantener seguridad laboral y una compensación económica debido al esfuerzo que realizan.

Con relación al ambiente de trabajo, que según Gillbert (2006), citado por Bello (2008), se entiende como “Todo aquello que rodea al empleado mientras desempeña sus tareas” (Pág. 33), este aporta al mantenimiento y mejora del desempeño de los empleados. En el caso de los Baby Boomers, son ellos mismos quienes propician espacios individuales para desarrollar las actividades asignadas, por tanto, son personas que presentan una alta afinidad con los espacios personales con el fin de mantener un ambiente profesional. En su relacionamiento con otras personas, presentan una fuerte tendencia hacia la orientación social dentro del entorno laboral, y esto es dado principalmente por su frecuente preocupación por complacer a los que están a su alrededor, lo cual hace que se enmarquen en la búsqueda de cohesión. Es por esta razón, que esta generación busca constantemente una necesidad de aprobación social, lo que implica que tengan en cuenta la impresión que generan en otros.

Conforme a lo descrito anteriormente, Almeida (2014) establece que al estudiar los principales rasgos, patrones y tendencias de los Baby Boomers, esta es una de las generaciones más instruidas e influyentes; definitivamente son de los empleados más dedicados y leales a la organización y se consideran como la principal fuerza económica, política y social ocupando hasta la actualidad cargos de mayor responsabilidad, sin embargo por los diferentes cambios que se han dado a nivel cultural ya están siendo reemplazados por las otras generaciones (X-Y).

Generación X.

Esta generación pone el acento de que no solo la edad es suficiente para considerar identificarla, es necesario mostrar un conjunto de vivencias históricas compartidas, lo cual marca principios de la vida, contexto y valores comunes.

Según (Barbieri, sf), esta generación es nacida entre los años de 1966 hasta 1980, donde se presenta el fin de la guerra fría, la caída del Muro, la incertidumbre laboral, económica y social; apareciendo sida, y consumo de drogas. Muchos de ellos son hijos de padres divorciados e inmersos en un mundo cada día más globalizado, han sido los (bebés a bordo) y han crecido con las vidas casi que planificadas, y es la pesadilla de una época postindustrial y posmoderna; y es marcada por un experimento de mercadotecnia. Ahora bien, es importante resaltar que esta generación vivió, desde la TV blanco y negro, el Pacman y el boom de las hamburgueserías.

Se da inicio con una vida personal, la cual se ha caracterizado por que ofrecen un modelo social diferente, tras contar con una infancia y adolescencia acomodada, presentado en un ciclo de expansión económica, sus padres gozaban de amplias oportunidades de trabajo y nunca pensaban en qué camino seguir, todo lo contrario, sucede con esta generación; actualmente luchan con la incertidumbre por las reestructuraciones y desaceleración económica. Adicional se vive una transformación del modelo familiar tradicional, dado a que sus madres tienen un alto movimiento y connotación en el mercado laboral, proporcionando mujeres calificadas que acceden a puestos profesionales, por la necesidad de apoyar en los gastos diarios. Bajo estas condiciones, los X fueron mayoritariamente responsables de la explosión tecnológica de los años 90 y el surgimiento de la denominada “nueva tecnología”. (Gonzalez, 2011).

Los X envidian a sus predecesores, que son los baby boomers, por las comodidades en cuanto a temas financieros y materiales; esta generación acepta el desempleo o el subempleo como una forma de vida, consiguiendo trabajos temporales, viviendo en la casa de sus padres, algunos crean microempresas con el fin de no tener jefes y contar con una fortuna personal, mostrándose como personas individualistas. (Martinez, S.f)

Son también considerados como una generación carente de ideales, no fueron gestores de movimientos sociales capaces de generar grandes cambios para la humanidad, son menos propensos a hacer parte de grandes grupos de amigos a tal punto de que muchos han categorizado a esta generación marcada por la soledad. Adicional son unos altos lectores, cuentan con mayores destrezas para comprender un mundo mediatizado, y se identifican en la búsqueda de una tecnología más avanzada para resolver un problema.

Sus padres les enseñaron que la autogratificación es lo más importante, si esto los obliga a gastar y acumular deudas, lo importante es estar bien y sentirse bien (Manjarres, 2012).

En cuanto a la parte laboral Gilburg (2016) da su punto de vista al respecto indicando que muchos de esta generación, no disponen de habilidades de liderazgo para asumir la responsabilidad que se les asigne, cuentan con una necesidad de autonomía como elemento motivador, generalmente se ven en los rangos medios, ya que la problemática de esta generación es similar a la de las corporaciones, proveen entendimiento, pueden trabajar en equipo y están atentos a planes de desarrollo. Adicional lo que llega a ser atracción para ellos, es tener un plan de capacitación, carrera local y global, balance de vida, así mismo esperan un autodesarrollo, velocidad y seguridad de carrera, supervisiones controladas y comentarios continuos de elogio.

En cuanto a compensación, esperan una remuneración fija y variable, bonos por permanencia, menú de beneficios y planes de pensión (Barbieri, sf).

De esta manera se puede identificar que estas personas trabajan para vivir, solo confían en sí mismos, se basan en objetivos planteados y sobresalen por alcanzarlos, siempre están buscando relaciones directas, transparentes, pero también informales y son fáciles de adaptarse al cambio.

Según Laino 2013, indica que para esta generación la función de la retroalimentación, cuando sea constructiva y positiva puede llegar a tener un gran impacto en cuanto a la retención y tener más comprometido al trabajador, sin embargo es importante que estos vean honestidad en lo conversado, de lo contrario toda la conversación e información tratada puede llegar a ser ignorada, en cuanto a la lealtad y compromiso para con una organización tras varios años ha perdido valor para ellos, ya que vivieron épocas de inseguridad laboral, son personas muy independientes y no tienen duda de expresar sus opiniones, pueden asumir riesgos y enseñar con el ejemplo, los motiva la posibilidad de contar con un mentor frente a lo que se vayan a exponer o realizar en su experiencia laboral. Del mismo modo Molinari 2011, menciona que la necesidad de autonomía es importante, ya que valoran la posibilidad de trabajar de forma independiente, pues resulta para ellos tener un mejor desempeño cuando pueden estructurar su labor bajo criterios propios (Laino, 2013).

Generación Millennials.

Esta última generación merece la atención principal de esta investigación, puesto que esta generación la que se impone actualmente en el ámbito social y laboral del mundo y especialmente en Colombia: la gestión humana de las organizaciones deben centrar sus intereses y enfocar su visión estratégica hacia la generación millenials o también conocida generación Y.

Para los Millennials, el hecho de que las anteriores generaciones pudieran subsistir a base de dos únicas cadenas de televisión y teléfono fijo supone algo sorprendente. Para estos jóvenes, internet no es un problema, comenzaron usando los ordenadores de sus mayores y están acostumbrados al bombardeo de imágenes e inmediatez de la información, esto les ha convertido en una generación cortoplacista, donde las novedades nacen y mueren en cuestión de un clic. (García et al. 2008) citado por (Salar , 2014).

Tal como se definen los millenials son una generación que se impone a la vanguardia, quienes están de la tecnología y la nanotecnología no solamente en su vida laboral si no personal, están enmarcados dentro del manejo a la minucia de las redes social y el manejo de la información digital es por no decir el principal herramienta vital con relación a las anteriores generaciones.

Los Millennials prefieren aprender de una forma radicalmente distinta a como lo hacen los tradicionales y con diferencias significativas respecto a los baby boomers y los X. Sus métodos de aprendizaje están plenamente ligados al entorno electrónico e internet se convierte en una herramienta de formación más como pudieran ser los libros o manuales. (Salar,2014; p. 46).

La generación Y o también denominados millenials se caracterizan por ser nacidos en el período de la década de los 80s y se extiende hasta la actualidad, aunque algunos especialistas en áreas sociales ya categorizan una nueva subgeneración, denominada “Z”, que se inicia a partir de las personas nacidas hacia finales de los 90s.García et al. (2008) menciona sin excesivo detenimiento el nombre de generación Z cuando se preguntan cuál será la reacción de los millenials si se ven sucedidos antes de tiempo, como postulan los autores que ha sucedido con las generaciones X e Y, y acotan el rango de años de nacimiento que incluye a estos trabajadores de

1993 al 2000 (se pone de nuevo de manifiesto la dificultad de establecer márgenes comunes). (Salar , 2014). Que sin duda se deja como el abre bocas de una investigación a realizar sobre la generación Z.

Ya sobre la generación millenials se han realizado varias investigaciones con el fin de identificar sus necesidades, principios, comportamientos, entre otros, para implementar propuestas y planes que lleven a la satisfacción y logro de las exigencias de esta nueva generación, como la investigación expuesta por la revista Prosumer Report que llevó a cabo en 2011 un estudio con el objetivo de conocer de forma más profunda a los Millennials: sus intereses, actitudes, preferencias... Así, vieron que una gran mayoría de los jóvenes del milenio (82%) consideran que su generación tiene el poder para cambiar el mundo y que un 70% consideraban que la mejor herramienta de que disponían para hacerlo era mediante *social media*, esto es, un grupo de aplicaciones virtuales que permiten la creación y el intercambio de los contenidos de los usuarios Kaplan y Haenleim (2010) citado por Salar (2014).

Otras formas de denominar a la generación Y es mediante términos como generación WHY o MILLENNIALS. La primera acepción se refiere al rasgo cuestionador: “¿PORQUÉ?”, como respuesta característica expresada cuando se les solicita que realicen alguna tarea y que refleja a su vez el rasgo distintivo de esta generación. La segunda se refiere al desarrollo de las etapas transicionales de vida que conforman la personalidad de los sujetos y que en este caso coincide con el comienzo del tercer milenio, posterior al año 1999. También se los conoce como generación Google o Generation por la ubicuidad del uso de las tecnologías informáticas en la cotidianeidad de sus vidas.

De acuerdo con Gabriel (2013) las principales características laborales que se pueden identificar en la Generación Millennials son:

No consideran como opción trabajar en el mismo lugar durante toda su vida profesional, en consecuencia no valoran la estabilidad laboral y replantean su empleo periódicamente, no les agrada quedarse después de hora, priorizan sus gustos y si el empleo no los complace totalmente, renuncian, desconfían del término “carrera laboral”, prefieren hablar de “proyectos profesionales” con plazos y acciones claramente establecidos, son creativos y talentosos, pero informales, provocativos y de compromiso distinto con el empleador. La responsabilidad y el compromiso surgen cuando encuentran sentido en lo que hacen, cuando hacer algo “les gusta”, no aceptan “ponerse la camiseta” y tampoco el esfuerzo desmedido. Tienen una valoración del tiempo diferente a las generaciones precedentes, no temen cuestionar los dogmas establecidos en las organizaciones a las que se incorporan, la relación que tienen con la autoridad es diferente, les desagradan el verticalismo y los jefes. Exigen a las empresas mejores horarios, retribuciones y entorno laboral. Quieren autonomía, además de diálogo abierto y constante. Para estos jóvenes, el equilibrio entre lo personal y lo laboral no se negocia, los aspectos que más valoran los jóvenes de un empleo son que el proyecto sea desafiante y permita sumar conocimientos, flexibilidad horaria y trabajo remoto, buen clima, comunicación y excelente equipamiento (hardware), para un profesional Y, el trabajo es aquello que le permite llegar a lo que quiere, la libertad personal y el placer, el poder les viene del acceso continuo que ellos tienen a la información y el conocimiento.

De acuerdo con estos estudios que se han realizado sobre la Generación Millennials, identifican en esta generación que en el tema laboral ellos prefieren horarios flexibles en donde su vida personal y gustos se puedan realizar; ya que son importantes en los contextos sociales y

familiares. El desempeño laboral lo consideran un medio para desarrollar sus conocimientos teóricos y poderlos aplicar de manera exitosa, haciendo lo que más les gustas, así que la tarea que ejecuten debe ser creativa e interesante. Estos y otros factores explican porque la Generación Y cambian con facilidad de un empleo a otro sin tener vital importancia el salario o el reconocimiento.

En consecuencia, uno de los temas centrales en el ámbito de los recursos humanos es la “fidelización” de estos jóvenes. Esta se entiende como el hecho de que los empleados generen un lazo con sus lugares de trabajo tal que, a la hora de evaluar posibilidades de inserción alternativas, privilegian en su elección su empleo actual aun cuando presente desventajas respecto de la nueva oferta (Tagliabue & Martín, 2011).

Si bien la generación X sirve de enlace entre la Y y Baby-Boom, los Millennials suponen una ruptura respecto a los valores tradicionales. Otorgan una gran importancia a encontrar un trabajo que les satisfaga como personas, que les llene. Estamos presenciando un gran cambio de valores, las creencias que caracterizan el actual mundo industrializado ponen un mayor énfasis sobre las necesidades de pertenencia, autoestima y autorrealización Quintanilla (2003) citado por Salar (2014). Y es allí bajo los contextos anteriormente mencionados que estamos observando cambios muy significativos e importantes en las creencias, valores y comportamientos que están caracterizando hoy en día a las personas que conforman las organizaciones, con el fin que la gestión del talento humano en estas organizaciones e industrias enfoquen sus necesidades sobre las expectativas que presenta esta nueva generación millenials un auge activo y poco a poco representa un cambio ante las generaciones X y BabyBomers, las cuales manifiestan una proyección de alta duracion dentro de la empresa estrcurando de esta forma su proyecto de vida,

mientras que la generación Y presenta expectativas laborales caracterizadas por una duración corta dentro de la misma en donde la tecnología es de vital importancia.

Categorías de análisis

La presente investigación se desarrollará a partir de dos categorías de análisis y subcategorías en donde se encuentran:

Categoría: Contrato psicológico

Sub categorías: Creación del contrato psicológico, mantenimiento del contrato psicológico, rompimiento del contrato psicológico y tipo de contrato psicológico.

Categoría: Generaciones

Sub categoría: características personales, características laborales, necesidades en el ámbito laboral.

Marco metodológico

Esta investigación se desarrolla mediante el método cualitativo, de orden histórico hermenéutico, donde se puede encontrar que la investigación cualitativa tiene como principal interés “captar la realidad social a través de los “ojos” de la gente que está siendo estudiada, es decir, a partir de la percepción que tiene el sujeto de su propio contexto.” Bonilla y Rodriguez (1997). Por lo que el método cualitativo:

No parte de supuestos derivados teóricamente, sino que busca conceptualizar sobre la realidad con base en el comportamiento, los conocimientos, las actitudes y los valores que guían el comportamiento de las personas estudiadas. El proceso de investigación cualitativa explora de manera sistemática los conocimientos y valores que comparten los individuos de un determinado de un determinado contexto espacial y temporal. Esto implica que no aborda la situación empírica con hipótesis deducidas conceptualmente, sino que de manera inductiva pasa del dato observado a identificar los parámetros normativos de comportamiento, que son aceptados por los individuos en contextos específicos históricamente determinados. (Bonilla & Rodríguez, 1997, pág.47)

Es así como la investigación cualitativa, busca interpretar el ambiente social y el contexto en el que está inmerso un grupo de personas, permitiendo abarcar en gran medida información, interpretaciones y pensamientos que son correspondientes a la situación de estudio.

Dado que “la investigación cualitativa intenta hacer aproximación global de las titulaciones sociales para explorarlas, describirlas y comprenderlas de manera inductiva, es decir a partir de los conocimientos que tiene diferentes personas involucradas en ellas y no deductivamente” Bonilla (1989) citado por Bonilla & Rodriguez (1997).

Métodos de investigación cualitativa

Los datos cualitativos tiene diferentes formas de recolección, cuando se realiza un proceso de identificación de elementos, no se intenta descubrir elementos que no son conocidos o son desconocidos para las personas, sino que captar las información de los actores, ver lo que ellos ven, comprender como ellos comprenden; Para tener una recolección de datos se pueden establecer muchos métodos como los son: “grabaciones de entrevistas individuales y de grupos focales, registro escrito y grabación con video de observaciones de eventos particulares; testimonios; fotografías sobre secuencias de conductas; documentación escrita tal como actas, recortes de prensa, informes de periódicos, entre otros”. (Bonilla & Rodríguez, 1997; P 94)

Método de investigación cualitativa

El presente estudio se realizó a través del método fenomenológico, según de la Cuesta (2006) citado por Monje (2011):

La fenomenología distingue dos escuelas de pensamiento que implican distintas metodologías: la eidética o descriptiva y la hermenéutica interpretada: La fenomenología descriptiva tiene por objetivo describir el significado de una experiencia a partir de la visión de quienes han tenido dicha experiencia. El objetivo de la Fenomenología hermenéutica es comprender una vivencia. (P.112)

En dicha metodología de investigación, se analiza el mundo percibido y no un fenómeno en si mismo de tal modo que el sujeto y el objeto de estudio se unen por medio de la idea de “estar en el mundo”, los datos se obtienen básicamente por medio de entrevistas, en donde se indaga y/o pregunta sobre un fenómeno en particular, sobre sus esencias generales y por ultimo aprehender las relaciones entre las esencias. (Oiler, 1986). “Los hallazgos fenomenológicos se

presentan en una narración o en temas con subtemas, un buen estudio fenomenológico “toca el alma” del informante”. (Field y Morse (1985) citado por Monje (2011)).

Según Rodriguez y Garcia (1996) Citado por Monje (2011) “una característica fundamental de la investigación fenomenológica, respecto de otras corrientes de investigación cualitativa, es el énfasis sobre lo individual y sobre la experiencia subjetiva”.

Algunas características de dicha investigación son las siguientes:

- a) “La investigación Fenomenologica es el análisis de la experiencia vital, del mundo de la vida, de la cotidianidad. Lo cotidiano, en sentido fenomenológico, es la experiencia”. (Monje, 2011; p. 114)
- b) “La investigación Fenomenologica es la descripción de los significados vividos existenciales, procura explicar los significados en los que estamos inmersos en la vida cotidiana, el predominio de tales o cuales opiniones sociales o la frecuencia de algunos comportamientos”. (Monje, 2011; p. 114)
- c) La investigación fenomenológica es el pensar sobre la experiencia originaria, busca conocer los significados que los individuos dan a su experiencia, lo importante es aprehender el proceso de interpretación por el que la gente define su mundo y actúa en consecuencia, intentando ver las cosas desde el punto de vista de otras personas, describiendo, comprendiendo e interpretando. (Monje, 2011; p. 114)

Estrategia metodológica

Para el desarrollo de la investigación se tomó la estrategia metodológica de entrevista semi-estructurada, por lo que la entrevista nos permitió tener un contacto directo con el entrevistador, saber los pensamientos, sentimientos y emociones directamente desde el actor.

Es así como Bonilla & Rodríguez (1997) plantea que la entrevista cualitativa es:

Una conversación o intercambio verbal cara a cara, que tiene como propósito conocer en detalle lo que piensa o siente una persona con respecto a un tema o situación particular...las entrevistas individuales en profundidad son el instrumento más adecuado cuando se ha identificado informantes o personas clave dentro de la comunidad (Pag.103).

Modalidades de entrevista cualitativa

De acuerdo con Patton (1980) citado por Bonilla & Rodríguez (1997) Patton (1980) citado por Bonilla & Rodríguez (1997) la entrevista cualitativa puede tener diferentes formas como las son:

Entrevista informal o conversacional, entrevista estructurada con una guía y entrevista estandarizada, las tres modalidades de entrevista mantienen un esquema de preguntas abiertas con el fin de propiciar que los entrevistados expresen, en sus propias palabras la perspectiva personal sobre un tema (Pág. 105)

Para este caso se utilizará una entrevista semi-estructurada o entrevista estructurada con guía, y esta se caracteriza porque:

El investigador ha definido previamente un conjunto de tópicos que deben abordarse con los entrevistados, y aunque el entrevistador es libre de formular o dirigir las preguntas de manera que crea conveniente debe trazar los mismos temas con todas las personas y garantizar de que se recolecte la misma información, la guía de la entrevista procura un marco de referencia a partir del cual se plantean los temas pertinentes al estudio, permite ir ponderando qué tanta más información se necesita para profundizar un asunto y posibilita un proceso de recolección más sistemático por lo tanto un mejor manejo de información. (Bonilla& Rodríguez, 1997; p. 106).

Este tipo de entrevista nos permite recolectar mayor información al tener un guion que le apunte al foco del marco de estudio, posibilitando profundizar en las respuestas, generando mayor claridad y pertinencia frente a las respuestas.

Población y muestra

La población que se encuentra en RACAFE & CIA S.C.A. está conformada por 230 empleados tanto el área operativa como en la administrativa, para la presente investigación se realizó en el área administrativa la cual está constituida por 62 personas. La definición de la muestra se realizó de forma intencional, según Castro y Rodríguez (2005)

El muestreo intencional refiere a una decisión hecha con anticipación al comienzo del estudio, según la cual el investigador determina configurar una muestra inicial de informantes que posean un conocimiento general amplio sobre el tópico a indagar, o informantes que hayan vivido la experiencia sobre la cual se quiere ahondar.

Por lo tanto los informantes claves de la organización pertenecen al 10% del personal administrativo, los cuales se caracterizan por las siguientes condiciones: 2 Personas de la generación Baby Boomers, 2 personas de la generación X y 2 personas de la generación Millenials. A continuación se describen las características de los informantes claves:

La muestra que se utilizó para realizar la investigación son empleados que pertenecen al área administrativa, donde la generación Baby Boomers presenta una permanencia en la organización superior a los 15 años, con un nivel académico profesional, con un rango de edad de los 53 y los 70 años. La generación X presenta una permanencia en la empresa superior a 5 años con un nivel académico profesional y un rango de edad de los 37 y 51 años de edad; la generación Millennials

manifiesta una antigüedad de 1 año en la empresa, con un nivel académico profesional y un rango de edad entre los 24 y 36 años de edad.

La presente investigación está determinada a identificar dinámicas, contextos y aspectos de las generaciones a partir del contrato psicológico establecido con la empresa, con el fin de establecer nuevas alternativas, dinámicas y opciones para la potencialización del talento humano; la participación es totalmente voluntaria de carácter académico, la cual no se elaboró con fines laborales, sino únicamente con fines investigativos para el desarrollo del proyecto.

Los datos únicamente están relacionados en la investigación como Sujeto (#), donde no se presentaron nombres reales en el resultado obtenidos, conservando la confidencialidad y preservación de la identidad. El desarrollo de esta investigación se encuentra autorizado por parte de la organización por medio de un consentimiento informado, el cual contiene los objetivos de la investigación, los alcances y promesa de entrega de los resultados, en donde se garantiza el cumplimiento a cabalidad de condiciones éticas.

El diseño de la presente investigación, se desarrolló en cuatro etapas:

Primera etapa: Planteamiento del tema a investigar junto con los respectivos objetivos (General y específicos), introducción y justificación del estudio.

Segunda etapa: Se realizó la revisión de los antecedentes y de la literatura con relación al tema que permito estructurar el marco teórico y con ello establecer las categorías de análisis.

Tercera etapa: Definir la población y la muestra de estudio y posterior a esto diseñar el instrumento para la respectiva aplicación.

Cuarta etapa: Realizar la aplicación del instrumento, seguido del análisis de los resultados por medio de los cuales se establecieron las conclusiones según los hallazgos obtenidos.

Resultados

Luego de haber aplicado el instrumento, a continuación se describen los resultados obtenidos, en donde se puede señalar que existe una relación entre los diferentes planteamientos teóricos de las generaciones y lo hallado en cada una de las entrevistas realizadas a los informantes claves.

Se presentaron diferencias significativas en las generaciones, con relación a:

Contrato psicológico generación Baby Boomers (Informantes claves representantes de esta generación).

Manifiesta un contrato psicológico de tipo relacional, en el cual se encuentran factores como compromiso, lealtad y fidelidad hacia la organización, debido a que su principal pensamiento es el tener una estabilidad laboral, que le permita tener una carrera de ascenso y desarrollo dentro de la organización, generando estabilidad financiera y emocional, lo cual se evidencia en el siguiente fragmento del sujeto 1 **“Yo aquí siento mucha estabilidad laboral, emocional, mucha estabilidad económica, aquí no me siento desamparado”** y el sujeto 2 **“ Estable en el sentido de que aquí tiene uno la duración que uno quiera, a medida de que uno les colabore y les ayude, somos muy estables”**.

Características generacionales Baby Boomers

Se encuentran identificados altos niveles de responsabilidad, estabilidad a nivel laboral y familiar, creen en el crecimiento y desarrollo personal, presentan una tendencia al optimismo, son individualistas, no presentan agrado por realizar actividades en grupo, son personas con gran

experiencia y habilidades en las labores que realizan, se interesan constantemente en tener riquezas materiales y tener una estabilidad económica para su jubilación; como lo describe el sujeto 1 **“mis expectativas, eran seguir estudiando, terminar, terminar y seguir ascendiendo dentro de la misma empresa, ... ser contadora de la trilladora o ocupar uno de los cargos de la oficina principal, entonces se dio aquí en la trilladora y me queda aquí en la trilladora”**, Sujeto 2 **“Una prioridad muy grande era que yo venía a poner la primera piedra de algo, pensé yo voy a colonizar a estos montañeros, les voy a enseñar que es el café, eso fue lo que me gusto ... Que yo me pueda desarrollar profesionalmente como Ingeniero químico y que me pueda desarrollar socialmente, mi desarrollo social es mi familia, entonces que yo pueda hacer una familia”**, donde se puede inferir que uno de los elementos importantes es el avance familiar.

Contrato Psicológico Generación X (Informantes claves representantes de esta generación)

Está determinada por un tipo de contrato balanceado, en el cual se encuentran características como interés por el desarrollo profesional, dado a través de formación y desarrollo en la organización, esto determinado por un nivel de retribución económica igual o superior al cargo desempeñado, se interesan por llegar a tener beneficios extralegales, que contribuyan de forma significativa para ellos y para su familia, donde ésta retribución está ligada a una alta necesidad de reconocimiento, buscando estabilidad y ascensos, donde el sujeto 3 describe **“lo primero, tener un empleo, y devengar un salario, ... Yo creo que el ingreso económico, tengo que luchar por lograr que me den un aumento, lo que estoy esperando o lo que ellos consideren que me merezco, ... motivación es mis hijos, sacarlos adelante, que terminen sus carreras.”**

Sujeto 4 **“Me ofrecían estabilidad, y estar en una empresa grande donde podía aprender muchas cosas y el cargo era muy interesante, ... Ya no me veo en ninguna otra parte, tengo sentido de pertenencia, ya hago parte de la organización, y acá he crecido en mi parte familiar y profesional, entonces estoy demasiado arraigada”.**

Características generacionales X

Con relación a la generación X, se identifican por ser independientes, con capacidad de adaptación al cambio y sienten libertad para exponer sus pensamientos y emociones, poseen un sentido individualista, presentan un fuerte sentido por conformar una familia estable. Sumado a lo anterior, en su proceso de desarrollo profesional y laboral le dan un valor significativo al acompañamiento de un mentor pues es el canal para adquirir un conocimiento tácito el cual asegura un resultado eficaz en su desempeño, como se puede observar en el sujeto3 **“ mi motivación es mis hijos, sacarlos adelante, que terminen sus carreras,... somos muy entregados, muy colaboradores, nos fijamos como a esas metas, no me interesa si el horario es hasta las 5 y me puedo quedar hasta las 7, y me quedo hasta las 8, no me afecta”**, sujeto 4 **“El compromiso, la responsabilidad, la entrega y la experiencia”.**

En su proceso de aprendizaje los *Xers* valoran espacios formales con el objetivo de adjudicar conocimientos y con ello obtener acreditaciones que le permitan tener un reconocimiento en el ámbito laboral; una herramienta utilizada en este proceso es el aprendizaje autónomo el cual les permite tener flexibilidad en su manejo de tiempo y de horario de acuerdo a sus necesidades, por lo que puede reconocer desde el discurso del sujeto 4

De los más valiosos ha sido la educación de mi hijo, el tiempo, por ejemplo los horarios de los viernes es valiosísimo, el apoyo cuando se sufren percances familiares, ejemplo: cuando murió mi papá el apoyo fue incondicional.

El sujeto 5 **“Mi expectativa inicialmente fue venir a aprender, afortunadamente el crecimiento se dio bastante rápido llevo 2 años aquí, he sido auxiliar, analista ahorita hago más cosas laborales... sin título pero de todas formas es crecimiento”.**

Contrato Psicológico Generación Millennials (Informantes claves representantes de esta generación)

Una de las características de la generación Millennials, la señala el sujeto #6 al referir que **“Son personas supremamente inestables, quieren experimentar, coger el mundo con las manos sin tener los pies sobre la tierra, quieren todo ya, pero no quieren empezar desde niveles bajos, ...personas con un nivel de incertidumbre alto en lo que quieren y en lo que buscan con inmadurez”**, y el sujeto 5 describe que:

La gente es muy acelerada entonces todo el mundo quiere no sé por ejemplo en el ámbito laboral ser gerente, antes la gente buscaba estabilidad y muchas oportunidades y quedarse en una sola empresa, le gente ahora quiere rotar y rotar, y seguir aprendiendo y salarios más altos yo creo que la característica más grande es el acelere.

Por lo tanto se puede determinar que la generación Millennials presenta un contrato psicológico transaccional, determinado por características como sistemas de recompensa a corto plazo, periodos de permanencia corta en la organización, estimulación al desarrollo, alto interés

por la tecnología, relación directa con los planes de carrera, incentivos intangibles, ascensos de forma ágil y fácil.

Características generacionales Millennials

Sumado a lo anterior, las personas que pertenecen a esta generación viven en pro de los avances tecnológicos los cuales se les facilita aprender de manera rápida y efectiva, el uso del teléfono móvil es una constante en esta generación debilitando así la interacción personal con su grupo familiar y social, por lo cual su comunicación e interacción se limita a nivel virtual en su gran mayoría.

Su nivel de responsabilidad y compromiso se desarrolla cuando hacen lo que les gusta hacer, se sienten identificados por los proyectos en los cuales tienen total empoderamiento y de estos depende su éxito profesional. No se ajustan con facilidad a las normas establecidas en los diferentes espacios en donde se desarrollan, es decir, en ambientes familiares, laborales, académicos, entre otros; sus horarios de trabajo son flexibles y reducidos con el objetivo de tener tiempo con sus círculos sociales o proyectos personales, siendo así la opción del teletrabajo una gran atracción a la hora de tomar una decisión de emplearse, como lo describe el sujeto 5 **“Pues uno cuando ingresa uno dice no me voy a quedar toda mi vida allá, pero yo realmente no tengo cero afán de irme”** y sujeto 6 **“La verdad no sé, no tengo un tiempo de determinado porque estoy haciendo lo que me gusta... La principal expectativa aprender más que poner en práctica las herramientas adquiridas en la universidad, aprender a trabajar, a relacionarme con otras personas y al trabajo en equipo”**.

Según lo que refiere el sujeto # 5 **“ Primero tener un plan carrera, segundo hacer como mediciones por cumplimiento porque yo pienso que eso le da a la gente como una**

motivación, no salarial ni nada de eso, pero algún tipo de incentivo como por cumplimiento así sea hacer un curso en el Sena y tercero rotar por los diferentes subprocesos de una misma área para aprender”, se puede establecer que el interés de un plan carrera en la persona difiere de la teoría, pues para este informante tener un crecimiento laboral es fundamental para su desarrollo profesional ; sin embargo el discurso menciona y confirma la importancia y necesidad en temas de aprendizaje continuo por medio de capacitaciones, que permitan adquirir nuevos conocimientos y herramientas que hacen que el desempeño laboral sea óptimo.

Propuesta de aplicación

De acuerdo a los resultados obtenidos por medio de las entrevistas realizadas en el personal administrativo de la organización Racafé & Cia, se presentan 3 estrategias con el objetivo de mantener al personal de las generaciones, garantizando estabilidad laboral, crecimiento, reconocimiento, desarrollo profesional y de habilidades, planteadas dentro de un contexto caracterizado por un estilo conservador .

Semillero de investigación

Se creará un semillero de proyectos, el cual debe invitar, motivar y alentar a los empleados de la organización a exponer ideas de negocio o de proyecto que según en su opinión le convengan a la organización, esto dando respuesta a la necesidad de desarrollo de las generaciones implícitas (como foco Millenials, sin desconocer la participación de la X y Baby Boomers), facilitando su permanencia en la organización al tener la opción de aportarle de forma significativa a la empresa en cuanto a la creación de nuevos proyectos e innovación con un enfoque de intraemprendimiento, ya que al trabajador se le da la posibilidad de poder invertir parte de su tiempo en ideas y mejora de procesos, los cuales le permitan aprovechar sus conocimientos y desarrollar su propio proyecto dentro del área a la cual pertenece, teniendo autonomía en el desarrollo del mismo, liderazgo, ejecución y reconocimiento de mejoras en el puesto de trabajo.

Es importante que dentro de las propuestas presentadas, estas sean elaboradas bajo los siguientes lineamientos: nuevo negocio, mejoramiento de procedimiento existente y proyecto de innovación, ya que al momento de evaluarlas será de vital importancia para que con ello se tenga

un criterio para su aprobación y/o mejoramiento durante el proceso, con ello asignar un mentor o director de proyecto quien debe saber del tema y tenga la disposición para colaborar en la ejecución del proyecto.

Al realizar la aprobación del proyecto se deben asignar los recursos requeridos (no necesariamente económicos), sin embargo es importante designar el tiempo para trabajar en el desarrollo e implementación del mismo.

Los procesos de investigación generan posibles resistencias en los superiores y dificultad cuando no se tienen relaciones interpersonales para saber a quién acudir o identificar duplicación de proyectos, por lo anterior se propone realizar reuniones para mostrar como la Organización y los empleados deben concentrarse en una meta u ambición colectiva, como se controlara el progreso o ideas generadas de las áreas, para mantener el control de las cosas y mostrar como gracias al semillero de investigación la Empresa puede seguir creciendo.

La creación y establecimiento del semillero de proyectos, se desarrollará bajo los siguientes pasos:

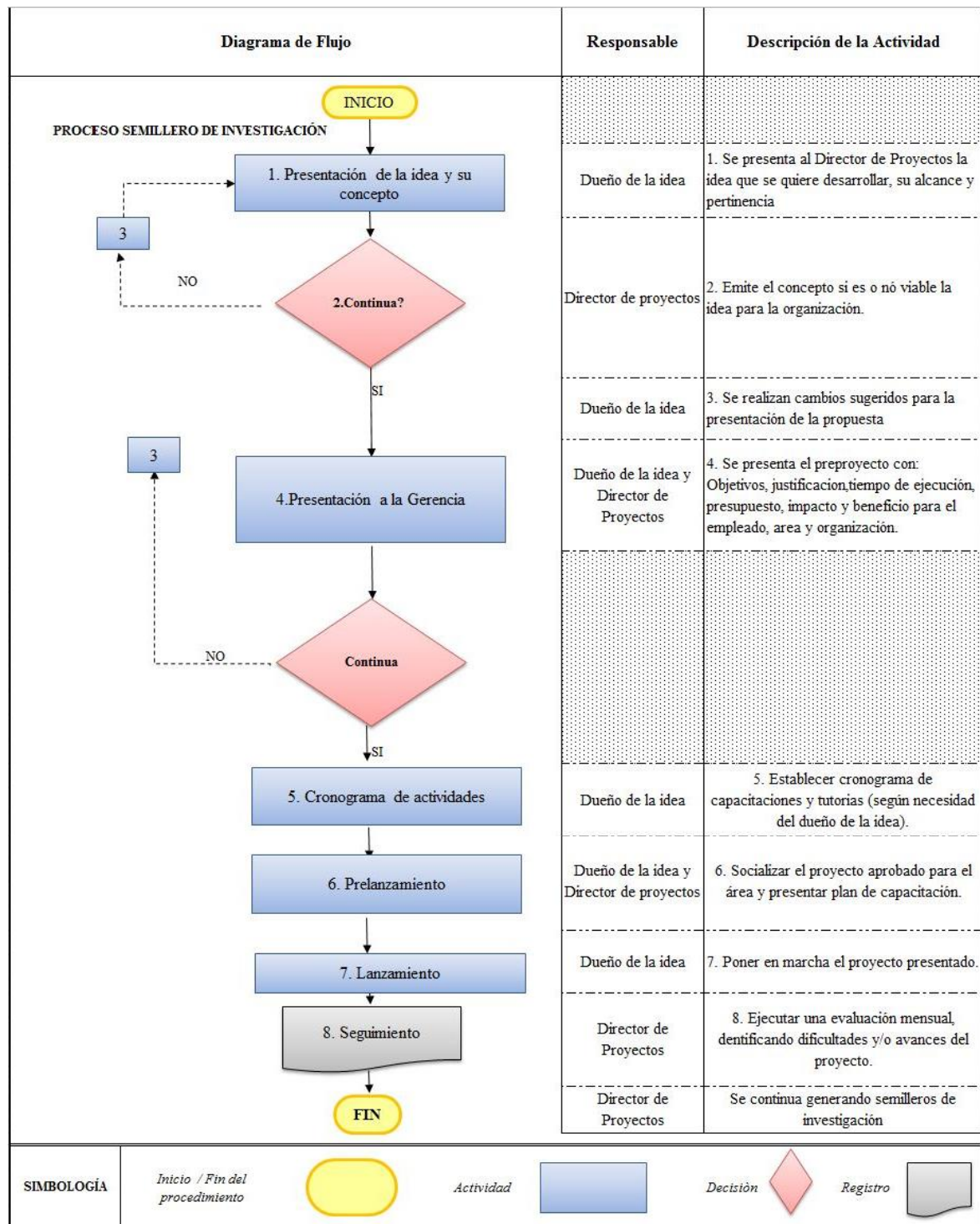


Figura 1. Diagrama de flujo

Fuente: construcción propia

De acuerdo a lo propuesto anteriormente, es importante mencionar que al tener la factibilidad, será un programa que puede estar liderado por el Director de Proyectos, en donde una de sus funciones será capacitar en proyectos, brindar tutorías, realizar seguimiento y orientar la ejecución de las propuestas presentadas.

La ejecución de las capacitaciones, se pueden gestionar por medio de la intranet de la Organización, la cual es de acceso común y en donde se encontraran documentos recomendados por el Director de Proyectos.

Al finalizar el proyecto, este tendrá la identificación de la persona que lo diseño y realizó, sin embargo los derechos de autor serán única y exclusivamente de la empresa RACAFE & CIA S.C.A. Los proyectos que sean ejecutados de forma exitosa, tendrán un reconocimiento por parte de la empresa, el cual se validará después de presentar esta propuesta (promoción, crecimiento dentro de su cargo, apoyo en estudios, entre otros). Sin embargo se debe continuar con la presentación de diferentes propuestas dándole cumplimiento al flujograma propuesto, debido a que este semillero de investigación tiene por objetivo estimular la creación y la ejecución de proyectos encaminados al fortalecimiento y crecimiento de la Organización, donde los empleados son pieza fundamental para la innovación de los procesos, en los cuales están inmersos en su día a día. El semillero de investigación, es una práctica que permite al trabajador soñar, pensar y generar ideas que fomenten la sostenibilidad del negocio.

Plan de sucesión

En RACAFE & CIA S.C.A. se sugiere identificar los cargos críticos o claves de la organización (Baby Boomers), los cuales en el momento de retiro pueden ser sustituidos por otros (Millenials y X) que alcancen las competencias, habilidades y destrezas, de no contar con

este plan se pueden presentar complicaciones importantes para la empresa y puede garantizar la permanencia de las generaciones sucesoras dentro de la organización.

Este plan de sucesión debe garantizar la continuidad de la misión y objetivos que tiene la empresa, reconociendo que las personas seleccionadas, puedan desarrollarse en un corto, mediano y largo plazo.

Plan de acción:

Definir el alcance de los planes de sucesión, los cargos opcionados para el proceso y las posibles personas que pueden ser parte de este y cuál es su impacto dentro de la organización.

Revisar los perfiles establecidos que se tienen de los cargos a ocupar, con el fin de poder actualizarlos, e identificar las competencias y habilidades requeridas, delimitando hasta donde se quiere llegar, por medio del alcance de los objetivos del cargo.

Identificar los sucesores, partiendo del perfil y su experiencia en la organización, con el fin de poder evaluar el potencial y áreas de oportunidad, lo anterior permite reafirmar la decisión y brindar un ambiente de credibilidad y transparencia para todos los involucrados.

La información anteriormente recolectada será discutida en una mesa de trabajo, la cual integre los directivos de la organización.

Realizar pruebas psicotécnicas y entrevistas, para así definir si son aptos o no para el nuevo rol, midiendo conocimientos a través de la experiencia, nivel educativo, competencias, y habilidades cognitivas e interpersonales, puesto que es importante que la persona cuente con alta adaptación a los cambios y alcancen el nivel de competencias requeridas, con el fin de poder gestionar las competencias visibles y no visibles, antes de asumir un nuevo rol.

Al definir el candidato para la sucesión, se va a realizar un plan de desarrollo individual, el cual nos permita tener una preparación adecuada y óptima frente a los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar un nuevo rol.

Al tener un estado actual del posible candidato, se estructura una herramienta definida como el semáforo de desarrollo, el cual permite realizar una categorización por colores del nivel de preparación en el que se encuentra la persona para asumir el rol a suceder, estos colores se van a identificar de la siguiente manera: Rojo (no preparado), amarillo (en proceso) y verde (listo para la sucesión), esta información será vista únicamente por gestión humana.

Se define la integración del sucesor y el aporte que va realizar en el plan de desarrollo del cargo, para garantizar el apoyo del personal a trabajar y cuál va a ser su contribución como dueño del cargo.

Formalizar con las personas involucradas y directivos, cuál va a ser el plan de desarrollo individual dentro del cargo y cómo se va a trabajar, con el fin de dar al proceso la objetividad necesaria y así evidenciar de manera más clara las emociones, intereses, disposición y compromiso que la persona tiene.

Plan carrera

Este plan de carrera está diseñado para toda la organización y contemplando todas las generaciones que integran, permitiendo la permanencia y duración del personal dentro de la misma y ocupando las posiciones que se requieran, teniendo un personal preparado e idóneo para el desarrollo del cargo.

Este plan se desarrolla en las siguientes fases

- a) Identificar los colaboradores, que posiblemente sean parte de este programa, se realizaran entrevistas para identificar los intereses, oportunidades de mejora, necesidades de carrera y proyecciones, con el fin de tener una información más clara sobre el cargo a avanzar.
- b) Identificar las competencias y habilidades requeridas en el cargo, realizando un comparativo con los intereses y aportes que pueda presentar en cargo a ejecutar.
- c) Realizar pruebas psicotécnicas y entrevistas, para así medir conocimientos a través de la experiencia, nivel educativo, competencias, y habilidades cognitivas e interpersonales, puesto que es importante que la persona cuente con alta adaptación a los cambios y alcancen el nivel de competencias.
- d) Realizar un plan de capacitación individual, el cual nos permita tener una preparación adecuada y óptima frente a los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar un nuevo rol.
- e) Formalizar con las personas involucradas, cuál va a ser el plan carrera y como se va gestionar.

Discusión

Las generaciones presentan diferentes intereses, formas de concebir el trabajo, necesidades en su rol y desarrollo, las cuales son importantes abordar en el diseño de propuestas para mantener el personal en la organización motivado y constante, con el fin de no perder el recurso humano.

Por lo que se puede evidenciar que para la generación Baby Boomers uno de los elementos más importantes dentro de la organización es la estabilidad laboral y la posición salarial, siendo una prioridad su duración dentro de una organización y es así como lo menciona Almeida (2014) “Son personas optimistas, altamente competitivos, demuestran extrema lealtad a una organización y dejan de lado su vida social como elemento sinérgico en pro de la organización”, observando que la creación del contrato psicológico desde esta generación, se inicia desde el gusto de laborar en áreas que ya conozcan, debido a que permite tener mayor confianza en el desarrollo del cargo, permitiendo tener una proyección más fácil y una ejecución de sus labores.

En cuanto a la generación X uno de los elementos característicos desde la creación del contrato psicológico es la vinculación laboral, se comienza a ver una importancia por el desarrollo académico, un apoyo familiar por parte del género femenino en temas laborales operativos, un pensamiento de ascenso directo desde la formación académica, el cual proporciona oportunidades de crecimiento y estabilidad.

Por lo que González (2011) describe que:

Presentado en un ciclo de expansión económica, sus padres gozaban de amplias oportunidades de trabajo y nunca pensaban en qué camino seguir, todo lo contrario, sucede

con esta generación; actualmente luchan con la incertidumbre por las reestructuraciones y desaceleración económica. Adicional se vive una transformación del modelo familiar tradicional, dado a que sus madres tienen un alto movimiento y connotación en el mercado laboral, proporcionando mujeres calificadas que acceden a puestos profesionales, por la necesidad de apoyar en los gastos diarios.

Por lo que se puede inferir que esta generación tiene un componente determinado desde la estabilidad laboral y desarrollo, enfocados en un plan carrera, que le garantice un crecimiento dentro de la organización, permitiendo desempeñar un rol con seguridad y con miras al mejoramiento.

Sin embargo para la generación Millennials la creación del contrato psicológico se origina a partir de la expectativa laboral con relación a pertenecer a una organización reconocida dentro del mercado, que le ofrezca estabilidad laboral y posibilidades de desarrollo a nivel profesional, desde proceso de capacitación hasta ocupar un cargo estratégico.

Para la generación Millennials es importante el posicionamiento que tenga la empresa a la cual van a ingresar, que sea reconocida en el mercado y aún más importante que pueda brindar la oportunidad de iniciar su vida laboral, pues generalmente los Millenians finalizan a muy temprana edad sus estudios académicos, buscan principalmente estabilidad financiera, con el fin de lograr poner en prácticas sus conocimientos.

Por lo que Quintanilla (2003) citado por Marina (2014) describe que:

Otorgan una gran importancia a encontrar un trabajo que les satisfaga como personas, que les llene. Estamos presenciando un gran cambio de valores, las creencias que

caracterizan el actual mundo industrializado ponen un mayor énfasis sobre las necesidades de pertenencia, autoestima y autorrealización.

Al identificar los elementos que se buscan dentro del ámbito laboral, es importante determinar cuáles son los tipos de contrato que se encuentran en las generaciones, con el fin de determinar los objetivos que persiguen desde la creación del contrato psicológico, por lo que en los baby boomers mantienen un tipo de contrato relacional, por lo que muestran una necesidad alta de estabilidad laboral, permanencia en la organización, un sentido de pertenencia arraigado a su duración, un compromiso social con los miembros que la componen desde el desarrollo de las actividades, con el fin de la perdurabilidad de sus empleos y del negocio.

Identificando un tipo de contrato relacional, *donde*

“Sus principales características se resumen en su orientación hacia las relaciones abiertas e indefinidas que comparten un nivel elevado de inversiones y de confianza en el otro, tanto por parte de los empleados como por parte de los empleadores. Tales inversiones implican el desarrollo de una considerable interdependencia entre las partes y suponen un importante obstáculo a la posibilidad de defección por alguna de ellas” (Alcover, 2002).

Así mismo la generación Xers describe tener una prioridad a nivel salarial, de aprendizaje continuo, cargo atrayente, un tema de crecimiento económico y reconocimiento a nivel laboral, generando a partir de estas prioridades sentido de pertenencia y lealtad hacia la organización, viendo un sin número de posibilidades de ascenso, teniendo presente su estabilidad financiera y la de sus familias.

Por lo que se puede inferir que el tipo de contrato que se puede evidenciar es el balanceado, que es definido como

Un acuerdo de empleo condicionado al éxito económico de la organización y a las oportunidades del empleado para desarrollar ventajas estratégicas de carrera. Tanto el empleado como el empleador contribuyen arduamente al aprendizaje y desarrollo de las partes. La compensación del empleado está basada en su desempeño y su nivel de contribución a la organización”. (Marulanda, 2016; p 26)

Sin embargo la generación Millennials tiene características diferentes a las anteriormente mencionadas, donde se puede describir que mantienen una necesidad de apropiación de conocimiento, necesidad de ascenso, elección de opciones a nivel laboral y relación no duradera con las organizaciones, siendo estos ubicados en la categoría transaccional del contrato psicológico, donde su *“núcleo se reduce al principio de una compensación justa en correspondencia a un trabajo bien hecho. Se centra, asimismo, en relación a corto plazo o con una duración limitada explícitamente, y basada en intercambios puramente económicos”* (Alcover, 2002).

La generación Baby boomers se encuentra descrita desde un plan de beneficios, el cual permite el mantenimiento del contrato psicológico, partiendo desde la posibilidad tener una ruta de carrera dentro de la organización, donde el plan de beneficios correspondiente a salud y bienestar, así mismo es de gran importancia la posibilidad de tener un desarrollo académico con el fin de pensar en una ruta de carrera, una estabilidad y larga duración dentro de la misma. Por lo que:

La creatividad en que los empleadores aporten soluciones efectivas, ahorro, disciplina la cual favorece el rendimiento en la producción de los empleados, contenido laboral donde se

permite al empleado desarrollar su autonomía, responsabilidad y crecimiento; grupo laboral, supervisión dado como un liderazgo democrático y participativo; nivel jerárquico como medio para alcanzar el empleado sus expectativas; ambiente laboral físico, oportunidades de promoción, salario y prestigio en la organización. (Marulanda, 2016; p 28).

Así mismo es importante describir la conexión que se encuentra dentro de las personas de esta generación con la organización, viéndola como un elemento de gran importancia dentro de sus vidas, partiendo que su orientación está dada hacia lo intangible y no tanto hacia lo monetario, por lo que su relación dentro de la organización es más duradera, se proyecta en sus vidas a nivel personal y familiar.

La identificación de los tipos de contrato psicológico nos ayuda a determinar los elementos que dan paso al mantenimiento de este, por lo que para la generación Baby boomers y X se encuentra una relación frente a los elementos económicos que permiten una obtención de elementos materiales e intelectuales, que contribuyen en el avance de forma familiar y personal, marcándolo desde la compra de vivienda, posibilidades de estudio, ascenso, horarios flexibles, beneficios extralegales y acompañamiento personalizado en calamidades domésticas, mejorando así la calidad de vida del colaborador para poder compartir con sus familias. Por lo que para esta generación:

Lo que llega a ser atracción para ellos, es tener un plan de capacitación, carrera local y global, balance de vida, así mismo esperan un autodesarrollo, velocidad y seguridad de carrera, supervisiones controladas y comentarios continuos de elogio. En cuanto a compensación, esperan una remuneración fija y variable, bonos por permanencia, menú de beneficios y planes de pensión. (Barbieri, sf).

Para la generación Y se establece que el mantenimiento del contrato psicológico está dado por la autonomía y el crecimiento profesional que pueda tener dentro de la organización, ya que la empresa permite tener un plan carrera en tiempos mínimos, generando espacios de aprendizaje y desarrollo.

Hacer lo que más le gusta en la función laboral a los Millenials es determinante en el contrato psicológico. Esta generación está enfocada hacia la necesidad de reconocimiento, no solo de jefes, sino además de clientes, compañeros y niveles directivos de la Organización.

Según Espinosa y Marín (2014) *“Algunas de estas características enmarcan el individualismo, realización personal, constante capacitación, flexibilidad en los procesos, confianza en sí mismos, valoración de su tiempo, relación natural con la tecnología informática, inmediatez y diversidad”*.

Es de importante resaltar, que el desarrollo del contrato es continuo, sin embargo puede haber ruptura del mismo desde el incumpliendo de las percepciones y necesidades de cada generación.

A partir del proceso y elementos que componen el contrato psicológico de las generaciones, es importante describir las características personales, laborales y necesidades que contienen cada una de estas.

Por lo que la generación Baby Boomers se da gran valor a su familia y al compromiso que poseen hacia la empresa, establecen que es fundamental tener un crecimiento social y que este se desarrolla a partir de una estabilidad emocional familiar.

Es así como los procesos sociales de esta generación está muy determinados por la creación de grupos de su misma edad, tienen poca relación con la generación Millennials; siendo para ellos el compromiso, la responsabilidad y el sentido de pertenencia unos de los principales elementos en su vida.

Por lo que son caracterizadas como *“personas optimistas, altamente competitivos, demuestran extrema lealtad a una organización y dejan de lado su vida social como elemento sinérgico en pro de la organización”* Almeida (2014).

En el ámbito laboral esta generación es representada por el compromiso con la organización, desde la dedicación de horas adicionales en la jornada laboral, sin pensar en una retribución a cambio y el cumplimiento a toda cabalidad de sus objetivos laborales.

La evolución tecnológica, la forma de sistematizar los procesos, ha marcado un cambio en la entrega de resultados, informes y estadísticas, generando que esta generación aumente su ritmo de producción, por lo que en algunos casos hay una fuerte resistencia al cambio y una tediosa transición en el desarrollo de actividades. Por lo que Almeida (2014) describe que:

Entregan su existencia en función al trabajo descuidando su vida personal, el trabajo es lo más importante para ellos, no se muestran inconformes al cumplimiento de horas extras, prefieren comunicarse directamente con la persona a la cual le deben transmitir información evitando de esta forma el uso de medios electrónicos y mantienen resistencia psicológica hacia el envejecimiento.

Sumado a lo anterior, es importante reconocer que dentro de las características de los empleados que pertenecen a esta generación, el desarrollo es fundamental, pues les llama la

atención estar en un proceso continuo de aprendizaje y actualización de sus habilidades blandas, en donde los proceso de investigación son los que más generan expectativas.

La generación X demuestra ser personas tolerantes, comprometidas con lo que dicen y hacen, con responsabilidad, entrega y dedicación en todo lo que se proponen y les asignan, con facilidad para trabajar en equipo, tolerantes a los cambios, capaz de aceptar las dificultades de los procesos, no desertar de los proyectos y continuar.

Por lo que Barbarie (S.F.) describe que “lo que llega a ser atracción para ellos, es tener un plan de capacitación, carrera local y global, balance de vida, así mismo esperan un autodesarrollo, velocidad y seguridad de carrera, supervisiones controladas y comentarios continuos de elogio”.

Las personas de esta generación se muestran como personas con un sentido de responsabilidad muy alto frente a sus funciones, ven un punto muy importante, el emprendimiento, la posibilidad de desarrollo, piensan en una estabilidad laboral, mantienen la proyección de sus objetivos a largo plazo por medio del desarrollo empresarial, personal y académico.

Describen ser personas que piensan en el desarrollo grupal a nivel laboral, el liderazgo y análisis es clave para mostrar sus habilidades, no tienen problema en evidenciar esos conocimientos tácitos y explícitos a un equipo de trabajo, con el fin de generar mayor productividad y desempeño, la responsabilidad sobresale en la obtención de objetivos comunes teniendo una necesidad de logro a partir del cumplimiento de sus funciones, dejando tiempo para temas sociales, personales o familiares.

Por lo que González (2011) describe que esta generación:

Son menos propensos a hacer parte de grandes grupos de amigos a tal punto de que muchos han categorizado a esta generación marcada por la soledad. Adicional son unos altos lectores, cuentan con mayores destrezas para comprender un mundo mediatizado, y se identifican en la búsqueda de una tecnología más avanzada para resolver un problema.

Es así, como en la generación Y se encuentran diferencias frente a las anteriores generaciones, caracterizándose por ser inestables pues no tienen objetivos claros, viven al ritmo de conocer, experimentar; debido a que son personas que están comenzado su adultez, no tienen claro que hacer en su vida, no se proyectan a largo plazo, simplemente se manifiestan en plazos a nivel corto o mediano. Así, la incertidumbre de su vida se manifiesta altamente porque no tiene claridad en sus proyectos.

Las personas de esta generación se identifican porque no buscan una estabilidad laboral y por ende cambian constantemente de empleos y este es básicamente por su búsqueda de conocimiento y oportunidades dentro de una empresa, y por ende su compromiso y fidelidad hacia la empresa es casi nula.

Las características laborales de los Millenials se basa solo en el tema económico, buscan altos salarios, alto posicionamiento, no cumplen horarios, deben tener todas las herramientas tecnológicas a la mano, los espacios de trabajo deben ser agradables.

De acuerdo con (Gabriel, 2013) las principales características laborales de esta generación:

No consideran como opción trabajar en el mismo lugar durante toda su vida profesional, en consecuencia no valoran la estabilidad laboral y replantean su empleo periódicamente, no

les agrada quedarse después de hora, priorizan sus gustos y si el empleo no los complace totalmente, renuncian. (Pág. 4).

A partir de la caracterización personal de las generaciones, es importante describir como estas tienen necesidades diferentes en el ámbito laboral, por lo que para los Baby Boomers es importante el desarrollo de actualizaciones frente a los nuevos sistemas informáticos, elementos teóricos en su rol y tener sucesión en sus cargos, debido a que si hay un despido, jubilación o falta del colaborador, pueda llegar a haber una persona que de forma inmediata pueda seguir con las labores de este cargo y esté preparada para asumir la posición.

La generación X demuestra diferentes elementos necesarios para el desarrollo efectivo de su contrato psicológico, partiendo de un tema salarial, zonas de distención o espacios abiertos para la socialización con compañeros de trabajo, procesos de capacitación, facilidad en ascenso, conocimiento de otros idiomas como el inglés, desarrollar competencias como trabajo en equipo, liderazgo, comunicación asertiva y gestión del cambio.

Para los representantes de la generación Y se pueden definir que algunas de sus principales necesidades a nivel laboral son tener un plan carrera dentro de la empresa, tener planes de capacitación en sus habilidades duras, bandas, tener horarios flexibles, participación activa en el desarrollo de procesos de innovación, formas de gestionar su conocimiento y continuar en una línea de aprendizaje.

Conclusiones

Las organizaciones hoy en día están conformadas por diferentes generaciones, las cuales forman barreras en cuanto a la distribución de beneficios y programas que le apunten a toda la empresa de forma satisfactoria, lo cual desarrolla en las personas insatisfacción, rotación del personal, fuga de conocimiento, talento y expectativas inconclusas, donde se puede observar que en la empresa RACAFE & CIA S.C.A., se presentan diferentes cuestionamientos cómo ¿los programas de desarrollo y mantenimiento del personal, tienen impacto en todas las generaciones que conforman la organización?, ¿cómo establecer elementos que minimicen los impactos de la rotación y fuga de conocimiento?, Entre otras.

Por lo que es importante realizar un diagnóstico social del personal, donde se logre describir cual es el tipo poblacional que contiene la organización, como están estructuradas las áreas, cual es el personal que contiene mayor rotación desde las generaciones, con el fin de tener alternativas que puedan llegar a cumplir las expectativas de los empleados, siendo estos elementos vitales que conllevan a la permanencia del conocimiento en la organización y del talento humanos como principal foco para el desarrollo del negocio.

Los principales errores que se establecen en el mantenimiento del personal, es la generalidad de beneficios a toda la población, es importante identificar cuáles son los elementos que necesita y quiere cada generación, desde las necesidades individuales, de rol, sociales y de proyección.

Establecer espacios de socialización donde se integren las generaciones y compartan sus experiencias y elementos de éxito, con el fin de generar ideas de desarrollo e innovación en cada área.

Promover la investigación al interior de la organización es de vital importancia, para fomentar el desarrollo de estrategias que permitan aumentar el conocimiento explícito y tácito, ayudando a que las nuevas generaciones tengan un mayor sentido de pertenencia, promoviendo una actitud participativa directa frente al crecimiento de los procesos empresariales, siendo foco para el crecimiento personal y de su experticia.

Establecer planes de sucesión en la organización, permiten que la generación Baby Boomers, mantenga un sucesor al momento de su pensión o retiro, garantizando la efectiva gestión del conocimiento, desarrollando de forma lineal una labor que pueda representar la ejecución de la misma tarea, obteniendo los mismo resultados o mejoramiento de los procesos, definiendo en las personas mayor apropiación y motivación en la participación de programas de crecimiento interno.

Los programas de bienestar son de vital importancia para el mantenimiento del personal, el actualizar de forma continua, permite garantizar que no lleguen a ser obsoletos desde los cambios generacionales que se presenten a lo largo de la historia de la organización, realizar un análisis exhaustivo de los requerimientos del personal, desarrolla la permanencia de su recursos humanos y garantiza el crecimiento organizacional.

Referencias

- Alba, L. V. (2014). *Repositorio Universidad Alberto Hurtado* . Recuperado El 10 De Mayo De 2016, De El Contrato Psicologico En Una Gran Empresa: El Lugar De Los Beneficios : [Http://Repositorio.Uahurtado.Cl/Bitstream/Handle/11242/5406/Mgpovallejos.Pdf?Sequence=1](http://Repositorio.Uahurtado.Cl/Bitstream/Handle/11242/5406/Mgpovallejos.Pdf?Sequence=1)
- Arbeláez, D. Y Franco, N. (2013). *Análisis Del Segmento De Los Baby Boomers A Partir Del Portafolio De Las Marcas Colombianas Y Aporte Para Mejorar Su Implementación En La Publicidad*. Trabajo De Grado, Publicidad, Universidad Autónoma De Occidente, Santiago De Cali, Colombia.
- Alcover, C. (2002). *El Contrato Psicologico. El Componente Implicito De Las Relaciones Laborales*. Malaga, España: Aljibe.
- Almeida,M. (2012). *Trayectora Profesional De La Generación De Los Baby Boomers. Trayectora Profesional De La Generación De Los Baby Boomers*. Quito , Ecuador: Universidad Andina Simon Bolivar .
- Barbieri, A. P. (Sf). *La Convivencia De Diferentes Generaciones*. Recuperado El 2016 De Mayo De 12, De Boyden Global Executive Search : [Https://Www.Ucema.Edu.Ar/Rrhgzh2008/Download/Barbieri.Pdf](https://www.ucema.edu.ar/Rrhgzh2008/Download/Barbieri.Pdf)
- Bohrt , R., Solares, L., & Romero, C. (2014). *Evolucion Del Contrato Psicologico Y El Compromiso Organizacional Con La Edad Y La Antigüedad*. Scielo, 1-31.
- Bonilla, E., & Rodriguez, P. (1997). *Más Allá Del Dilema De Los Metodos*. Santa Fe De Bogota: Norma.
- Calderón Hernández, G., Álvarez Giraldo, C. M., & Naranjo Valencia, J. C. (2006). *Gestión Humana En Las Organizaciones Un Fenomeno Complejo: Evolución, Retos, Perspectivas Y Tendencias De Investigación. Estrategia Empresarial Y Gestión Humana En Colombia*, 4 - 7.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión Del Talento Humano* . Colombia : McGraw-Hill.

Chirinos, N. (2009). *Características Generacionales Y Los Valores, Su Impacto En Lo Laboral. Revista Venezolana*, 133-153.

Colegio Colombiano De Psicologos. (2015). Ley 1090 De 2006. Recuperado El 11 De Febrero De 2017;
[Http://Www.Colpsic.Org.Co/Aym_Image/Files/Ley_1090_De_2006_Actualizada_Junio_2015.Pdf](http://www.colpsic.org.co/aym_image/files/Ley_1090_De_2006_Actualizada_Junio_2015.pdf)

E., B. E. (January De 2008). Multigenerational Workplace Performance: Generational Similarities And Differences In Employee Perception Of The Work Environment. *Multigenerational Workplace Performance: Generational Similarities And Differences In Employee Perception Of The Work Environment*. Capella, Estados Unidos .

Espinosa, L & Marin, A (2014) *Vinculación Y Retención De Los Nuevos Trabajadores Del Siglo Xxi. Medellín*. Trabajo de grado, especialista en gestion el talento humano para la productividad. Universidad De Medellín, Medellín, Antioquia.

Gestión Humana. Com . (S.F). Recuperado El 09 De Mayo De 2016, *De Las Nuevas Formas De Contratación Laboral En Un Entorno Globalizado*:
[Http://Www.Gestionhumana.Com/Gh4/Bancoconocimiento/E/Entorno_Globalizado/Entorno_Globalizado.Asp](http://www.gestionhumana.com/Gh4/Bancoconocimiento/E/Entorno_Globalizado/Entorno_Globalizado.Asp)

Giraldo Hernández, B. L., Pelaez León , K., & Valencia Muñoz, L. F. (2013). *El Contrato Psicologico Y Su Relacion Con El Bienestar Laboral*. Pereira: Universidad De Pereira.

Gonzalez, R. (2011). *La Incorporación De La Generación Y Al Mercado Laboral. El Caso De Una Entidad Financiera De La Ciudad De Resistencia. Palermo Business Review*, 70.

Herriot , P., & Pemberton, C. (1995). "A New Deal For Middle Managers". *People Managment*, 45 - 55.

Ibarra, M. M. (31 De 10 De 2012). *Generacion X*. Recuperado El 04 De 10 De 2016, De La Generacion X : [Http://Toyamba2012.Blogspot.Com.Co/](http://Toyamba2012.blogspot.com.co/)

- Laino, J. (2013). *Conflicto Generacional En Los Equipos De Trabajo De Empresas Multinacionales*. Universidad De San Andres, 11-15.
- Lucero, R. (S.F). *La Trasnformacion Del Trabajo Y El Empleo*. Revista Components , 133 - 146.
- Manjarres, M. (31 De 10 De 2012). *La Generación X*. Recuperado El 04 De 10 De 2016, De <Http://Toyamba2012.Blogspot.Com.Co/>
- Martinez Rodriguez, J. (2011). *Metodos De Investigación Cualitativa*. Silogismos Mas Que Conceptos, 1 - 43.
- Martínez, B., Novo, L. (2015). *Gestión De La Diversidad Generacional*. 4. Recuperado De <Http://Gestiondepersonas.Org.Uy/Wp-Content/Uploads/2015/11/Informe-Gesti%C3%B3n-De-La-Diversidad.-Cap%C3%Adtulo-1-Empresas-Bd.Pdf>
- Marulanda, S. M. (2016). *Contenido Y Estado Del Contrato Psicológico De Los Funcionarios De La Gobernación De Caldas*. Manizales: Universidad De Manizales.
- Procuraduría General De La Nación}}. (Sf). *Trabajo Digno Y Decente En Colombia Seguimiento Y Control Preventivo A Las Políticas Públicas*. Bogotá: Procuraduría General De La Nación.
- Ramirez Rojas , M. A., Guevara, D. A., & Korena , A. M. (2003). *Mercado De Trabajo Y Condiciones Del Empleo En Colombia: Los Efectos De La Globalización*. Universidad Autonoma De Colombia, 23.
- Ramos Lugo , G. E., & Triana Gomez , M. L. (2007). *Escuela De Relaciones Humanas Y Su Aplicación En Una Empresa De Telecomunicaciones*. Scientia Et Technica Año Xiii, 309 - 311.
- Rivas, M. J. (2006). *Universidad Nacional Experimental Maritima Del Caribe*. Obtenido De <Http://Www.Umc.Edu.Ve/Umcx/Opsu/Contenidos/Milagros/Unidades/Unidad%20iii/Guia/Guia.Pdf>
- Rodriguez. E. (8-10 De 9 De 2010). *La Convivencia De Diferentes Generaciones En La Empresa; Compatibilización Y Liderazgo Integral*. Danostia , San Sebastian.

- Rodríguez Fernandez , A., Díaz Bretones , F., Fuentes Martinez , F., Martín Quiroz, M. A., Montalban Peregrin , M., Santa Barbara , E. S., Y Otros. (2004). *Psicología De Las Organizaciones* . Barcelona : Eureka Media, Si.
- Rodriguez Segura Enrique, P. G. (08 De 09 De 2010). *La Convivencia De Diferentes Generaciones En La Empresa; Compatibilización Y Liderazgo Integral* . Danostia, San Sebastian, Madrid, España.
- Rodriguez, J. J. (2007). *Contenido Del Contrato Psicologico Percibido En Diferentes Modalidades De Trabajo . Perspectivas En Psicologia* , 79 - 99.
- S., G. R. (2011). *La Incorporacion De La Generacion Y Al Mercado Laboral. La Incorporacion De La Generacion Y Al Mercado Laboral* . Palermo: Palermo Business Review.
- Salazar, M. (9 De Junio De 2014). *Convivencia De Generaciones*. Madrid.
- San Martin, R. (07 De Enero De 2010). *Generación Y: ¿Jóvenes Atrapados En La Adolescencia?* *La Nacion*, recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/1222542-generacion-y-jovenes-atrapados-en-la-adolescencia>, 15 de agosto de 2016
- Tagliabue, R., & Martín, C. (2011). *Una Nueva Generación En La Universidad Y El Trabajo:Deafios Y Oportunidades. Licenciatura En Organización Y Gestión Tecnológica* .
- Tena, G. T. (2002). El Contrato Psicologico : *Relacion Laboral Empresa- Trabajador . Acciones E Investigaciones Sociales* , 85 - 107.
- Universidad Nacional Experimental Marítima Del Caribe . (Junio De 2006). *Enfoque Humanistico De La Adminstración*. Recuperado El 30 De Mayo De 2016, De Unidad 3 : <Http://Www.Umc.Edu.Ve/Umcx/Opsu/Contenidos/Milagros/Unidades/Unidad%20iii/Guia/Guia.Pdf>
- Urbano, H. (2007). *El Enfoque Etnometodológico En La Investigación Cientifica . Investigación Cientifica*, 1 - 3.

Varela, H. (3 De Octubre De 2013). *Los “Y” Ó Millennials: Atributos Generacionales Versus Perfil Ideal Del Extensionista Contemporáneo*. Pampa, Argentina.

Vilela, L. D. (1998). *Psicología Del Trabajo Y Las Organizaciones. Concepto, Historia Y Método. Departamento De Psicología Cognitiva, Social Y Organizacional, Universidad De La Laguna* , 7 - 14.

Apéndices

Apéndice 1. Consentimiento informado para la investigación contrato psicológico, un reto para las nuevas generaciones en la empresa RACAFE & CIA. S.C.A.

Especialización Gestión Humana de las Organizaciones 2016
Universidad Piloto de Colombia

Cristina Prado
Diana Santamaría
Sebastián Guerrero
Alejandra Bello

La presente investigación está determinada a identificar dinámicas, contextos y aspectos de las generaciones a partir del contrato psicológico del personal, con el fin de establecer nuevas alternativas, dinámicas y opciones para la potencialización del talento humano.

Esta participación es de carácter académico, la presente no se cuenta con fines laborales, sino con fines investigativos para el desarrollo del proyecto.

Por lo tanto, se solicita la respectiva autorización para la aplicación de la herramienta (Entrevista semiestructurada) con personal de la organización.

He leído con exactitud o he sido testigo de la lectura exacta del documento de consentimiento informado para el potencial participante y el individuo ha tenido la oportunidad de hacer preguntas

Nombre: _____

Cargo: _____

Firma: _____

Fecha _____

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA LA INVESTIGACIÓN CONTRATO PSICOLÓGICO, UN RETO PARA LAS NUEVAS GENERACIONES EN LA EMPRESA RACAFE & CIA S.C.A.

Especialización Gestión Humana de las Organizaciones 2016
Universidad Piloto de Colombia

Cristina Prado
Diana Santamaría
Sebastián Guerrero
Alejandra Bello

La presente investigación está determinada a identificar dinámicas, contextos y aspectos de las generaciones a partir del contrato psicológico del personal, con el fin de establecer nuevas alternativas, dinámicas y opciones para la potencialización del talento humano.

Esta participación es totalmente voluntaria de carácter académico, la presente no se cuenta con fines laborales, sino con fines investigativos para el desarrollo del proyecto.

Sus datos solamente estarán relacionados a la investigación como Sujeto (#), donde no se presentarán nombres reales en el resultado de la misma.

He leído con exactitud o he sido testigo de la lectura exacta del documento de consentimiento informado para el potencial participante y el individuo ha tenido la oportunidad de hacer preguntas

Nombre del Participante _____

Firma del Participante _____

Fecha _____ Día/mes/año

Apéndice 2. Entrevistas

Entrevistador: Entrevista Sujeto 1

Pregunta 1 Entrevistador: primera pregunta que le llamo la atención de racafe cuando fue llamada al proceso de selección.

Sujeto 1: yo trabajando en el área de mercadeo en otra empresa me llamo la atención porque ya iba a trabajar en la parte administrativa entones, pues iba a ser mucho mejor.

Pregunta 2 Entrevistador: cuales fueron sus prioridades para aceptar esa oferta laboral.

Sujeto 1: el salario, que iba a manejar parte de contabilidad, que era lo que quería estudiar., más que todo eso me llamo la atención.

Entrevistador ahh usted estaba estudiando cuando entro a trabajar aquí.

Sujeto 1: Ehhh pero no a la universidad, sino que estaba haciendo un técnico en ese momento.

Pregunta 3 Entrevistador: usted tuvo proceso de inducción en racafe
Cuanto lleva en la empresa

Sujeto 1: voy a cumplir 30 años.

Entrevistador: ahh lleva 30 años en la organización
Tubo proceso de inducción

Sujeto 1: por parte de la persona de la trilladora no.

Entrevistador: Entonces

Sujeto 1: Lo que pasa es que cuando yo llegue acá, entonces yo retome toda la persona de contabilidad

Pregunta 2 Entrevistador: Pero no tuvo un programa de inducción, le hablaron de racafe, de que era una gran empresa.

Sujeto 1: no aquí en la trilladora no, de pronto con el tiempo me dieron el proceso de inducción de racafe, pero en el momento que yo ingrese aquí no.

Entrevistador: y cuando tobo el proceso de inducción que fue lo que le llamo más la atención de racafe como empresa.

Sujeto 1: pues que era una empresa grande, una empresa exportadora de café y se iban a manejar muchos temas al respecto de la contabilidad, eso es lo que más me llamo la atención.

Entrevistador: cuales fueron sus expectativas laborales a partir de su ingreso.

Sujeto 1: mis expectativas, eran seguir estudiando, terminar, terminar y seguir ascendiendo dentro de la misma empresa,

Entrevistador: con que cargo ingreso.

Sujeto 1: yo era secretaria auxiliar contable, luego pasae a contabilidad 1, 2, 3 y hasta que llegue aquí la trilladora como contadora.

Pregunta 6 Entrevistador: entonces en la medida en que usted ingreso, en que medida se le ha dado cumplimiento a esas expectativas que usted tubo inicialmente, se lograron.

Sujeto 1: pues se lograron hasta llegar aquí a la trilladora, como contadora.

Entrevistador: o sea que usted ingreso y se proyecto a ser contadora

Sujeto 1: a ser contadora de la trilladora o ocupar uno de los cargos de la oficina principal, entonces se dio aquí en la trilladora y me queda aquí en la trilladora.

Entrevistador: ¿cuánto tiempo lleva aquí en la trilladora?

Sujeto 1: 17 años

3 pregunta Entrevistador: ¿cuál es el mayor interés laboral que usted busca de una empresa?

Sujeto 1: a mí me gustaría que como las trilladoras que trabajan trabaja y se tiene mucha más responsabilidad, el nivel salarial fuera mucho más alto de lo que se tiene en este momento, porque nosotros tenemos, mucho, mucha, mucho trabajo, mucha responsabilidad, muchas cosas que tenemos que estar pendientes y me gustaría que el nivel salarial fuera mejor.

5 pregunta Entrevistador: bueno listo, actualmente cual es su motivación, para continuar vinculada con racafe?

Sujeto 1: porque la empresa es muy estable.

Entrevistador: en que sentido es estable.

Sujeto 1: estable en el sentido de que aquí tiene uno la duración que uno quiera, a medida de que uno les colabore y les ayude, con todo lo de, con la parte de contabilidad, nosotros somos muy estables, en el tiempo que llevamos, nosotros hemos sido muy estables, no nos han dicho vallase, nos tienen aquí, por las capacidades que uno ha adquirido dentro de la misma empresa.

Pregunta 8 Entrevistador: durante su permanencia, 30 años dentro de la organización, que incentivos valiosos le ha ofrecido racafe?

Sujeto 1: el estudio, yo estudio por la empresa, el auxilio de mi hijo, auxilio educativo,

Entrevistador: auxilio de que

Sujeto 1: educativo, yo termine la carera y come ce la carrera por la empresa y me ayudaron con la mitad de la carrera en la empresa y en este momento con el auxilio educativo de la universidad y del colegio de mi hijo

Entrevistador: ¿ha habido más incentivos valiosos o solo este?

Sujeto 1, no, si, si ,si , tenemos el auxilio óptico, nos han quitado auxilios que teníamos, pero en este momento esta el auxilio óptico, el auxilio educativo, el auxilio funerario, el auxilio de matrimonio, el auxilio de nacimiento, esos son, aunque los quitaron esos son.

9. pregunta Entrevistador: a partir de las condiciones contractuales inicialmente pactadas con la empresa racafe, la organización no ha cumplido algún compromiso,

Sujeto 1 No no ha incumplido ninguno de los convenio desde que yo inicie acá,

Entrevistador ¿Todo, todo ha sido como en regla si?

Sujeto 1: si

10 pregunta Entrevistador: estas ya se salen, del tema de la organización, sino ya es una tema, pensando en personas de su edad, com de su generación, cuales consideran que son sus características que la representan a nivel personal, o sea como con las personas de su edad, como usted se considera

Sujeto 1: las personas de mi época, e yo creo que son mucho más responsables, creo que tenían más sentido de pertenencia frente a lo que realizábamos

Entrevistador: ¿y cómo personas, como son las personas de su generación?

Sujeto 1: las personas de mi generación, casi todas teníamos demasiado sentido de pertenencia y demasiada responsabilidad en el trabajo, no quiere decir con eso que las de ahorita no.

Entrevistador: exacto

Sujeto 1: pero digamos nosotros e, nosotros pensamos mucho en el trabajos, que hiciéramos las cosas bien, que si teníamos que hacer las cosas rápido las hacíamos, en que tratar de no hacer las cosas así como a las carreras.

Entrevistador: o por hacer.

Sujeto 1: si

Pregunta 11: Entrevistador y pensando en su misma generación, y pensando en sus compañeros de colegio por ejemplo que son como de esa generación, cuales son la características pero ya que los representa a nivel laboral, ya como tal como trabajadores, como cree que son, como son en una empresa.

Sujeto 1: las personas de mi época, nos dejamos hablar, de pronto nos volvimos demasiado acelerados en el trabajo o nos enseñaron a ser así, no le veíamos problema a que nos dijeran las cosas, y aquí no había problema que nos dijeran las cosas, nosotros cumplíamos con lo que nos estuvieran diciendo.

Entrevistador: o sea como una orden y ustedes cumplir y ya no había como esa opinión de está bien o esta mal.

Sujeto 1: no, no las personas de la edad, de Carlos Antonio no hacíamos esos.

Entrevistador: desde su experiencia laboral es racafe, cuales serian las principales condiciones, que debe tener la organización para el desarrollo óptimo del trabajo.

Sujeto 1: desde mi experiencia laboral

Entrevistador: cuáles son esas condiciones que RACAFE, debe tener para tener un bien desarrollo.

Sujeto 1: en ese aspecto seria los equipos, las actualizaciones de los equipos , eeee,

Entrevistador: como cursos, digamos en ese caso en su cargo como contadora.

Sujeto 1: en ese caso serian las actualizaciones que se hagan cada de reformas, e dentro de la parte de contabilidad, de pronto dentro de la parte de personal, aunque aquí, lo manejamos, pero también sería bueno que manejáramos capacitación en eso.

Entrevistador: listo, ¿cuáles serían las necesidades insatisfechas o que usted cree que racafe no ha podido lograr para su satisfacción laboral?

Sujeto 1: hay si lo voy a decir, e los cursos de capacitación o actualizaciones en la parte contable y de personal de las trilladoras.

Entrevistador: de las plantas de producción, para que entiendan un poco.

Sujeto 1: si de las plantas de la empresa.

Entrevistador: cursos de capacitación listo, y ya para finalizar Sujeto 1, méncioneme dos o tres propuestas o las que usted considere o aspectos de mejora que se podrían implementar en racafe para mejorar su desempeño y desarrollo dentro de la misma.

Sujeto 1: los cursos de capacitación o actualización cada año o reformas que se hagan, pero en la parte de las trilladoras, si a nivel contable, sobre todo a nivel contable, que es lo que nosotros necesitamos enfocarnos en la parte que yo estoy trabajando, y de pronto si vamos a hablar de toda la trilladora, de todo, que la trilladora tenga más posibilidades de actualizarnos en temas todo el personal en todas sus áreas.

Entrevistador: ósea que si está el maquinista pues tenga una actualización en sus maquinas, citación en su catación, en todas las áreas de las trilladora.

Sujeto 1: en todas las áreas de las trilladoras.

Entrevistador: otra recomendación Sujeto 1, otro aspecto que a usted le gustaría, otro que le gustaría que RACAFE mejorara en esto.

Sujeto 1: me gustaría que se enfatizaran mas en las trilladoras, en cómo o que trabajos tenemos que hacer cada uno de las áreas de la trilladora.

Entrevistador: ¿como así?

Sujeto 1: dimos ee, digamos aquí en el área contable nosotros tenemos muchas muchas responsabilidades y muchas cosas que hacer, pero no todas tenemos el mismo trabajo.

Entrevistador: no todas las mismas trilladoras.

Sujeto 1: no todas tenemos el mismo trabajo.

Entrevistador: todas las contadoras no tienen el mismo trabajo

Sujeto 1: si me gustaría que en todas las trilladoras se hiciera un análisis de que trabajo hace la parte de contabilidad.

Entrevistador: las funciones, asea como estandarizar.

Sujeto 1: no, no, estandarizar no, conocer, o sea que en la oficina principal, conozcan que es lo que hace la parte de contabilidad, por qué, porque de pronto en esta trilladora de pronto en la trilladora Popayán, se tengan muchas más cosas o mucho más trabajo que hacer si, y eso no.

Entrevistador: ósea que eso no se conoce realmente de que son las funciones o las labores particulares que hacen en cada trilladora.

Sujeto 1: si claro, porque de pronto en esta trilladora se hace mas funciones, que se hacen en otras trilladoras.

Entrevistador: o se hagan menos, comparadas con otras trilladoras

Sujeto 1: o se hagan menos.

Entrevistador: bueno Sujeto 1 eso era todo, gracias por tu colaboración.

Entrevista Sujeto 2

Entrevistador: Cuéntame que fue lo que más te llamo la atención de Racafe cuando fuiste citado al proceso de selección.

Entrevistado: Umm era como un reto, yo llegue al tema del café por azar y por cuestiones laborales me retire a otro tema, al tema de agroquímicos básicamente por sueldo, estabilidad, por ciudad todo ese cuento. Cuando se me dio la... cuando salió la oportunidad de volver al café eee digamos que eso fue lo que me llamo la atención volver a algo que conocí y que me gusto.

Entrevistador: ¿Durante el proceso de inducción que fue lo que más le impacto de Racafé?

Entrevistado: Digamos que tenemos que meternos en la historia, yo no tuve un proceso de inducción como lo tenemos ahora, yo llegue aquí el primer día y, y le cuento como una anécdota yo llegue a las 8am dije es como la hora normal y me dijeron acá entramos a las 7:30 am ... yo ni sabía a qué hora entraba; llegue y me asignaron una oficina que era de algún difunto que todavía tenía las máquinas y una cajas entonces mi proceso de inducción fue limpiar esa oficina, mi proceso de inducción fue preguntar dónde era el baño, quien va ser mi jefe, ¿usted quién es?, entonces no tuve un proceso de inducción como los tenemos ahora, o como cuando me toca a mí hacer algo de esos procesos, yo trato de decirle a la gente mire usted a donde llego, yo lo único que sabía es que llegaba a un exportador grande, con unos señores Espinoza que en el gremio cafetero tenían nombre, me metí a las grandes ligas pero eso no va ser fácil, yo llego hoy y dentro de 8 días puedo estar afuera, eso sí lo tenía como claro.

Entrevistado: ¿Cuál es el mayor interés laboral que Usted busca de una empresa? ¿Por qué?

Entrevistado: Que yo me pueda desarrollar profesionalmente como Ingeniero químico que soy y que me pueda desarrollar socialmente, yo soy poco amiguero, pero mi desarrollo social es mi familia, entonces que yo pueda hacer una familia.

Entrevistador: ¿Cuáles fueron sus prioridades para aceptar la oferta laboral?

Entrevistado: Una prioridad muy grande era que yo venía a poner la primera piedra de algo, ósea aquí en Racafe no existía catación, no existía calidad, no existía nada, y yo venía hacerlo. Yo me imaginaba hp yo voy hacer laboratorios, yo voy hacer mis propias fichas, yo voy hacer mis propios procedimientos, yo voy a colonizar a estos montañeros, les voy a enseñar que es un café, que es esa cosa, eso fue lo que más ¡Miércoles!, chévere, hacer eso.

Entrevistador: Actualmente ¿cuál es su motivación para continuar vinculado con Racafé?

Entrevistado: Que aunque ya tengo hijos profesionales, yo como soy del siglo 19, yo todavía pienso que todavía tengo que apórtales mucho a ellos y yo puedo tener la tranquilidad de aportarles a ellos, mientras yo sepa que tengo un paraguas que me cubre, yo aquí siento mucha estabilidad laboral, mucha estabilidad emocional, mucha estabilidad económica, independiente de lo que me gane, yo sé que aquí no me siento desamparado uno (1) es eso y (2) dos vuelvo a lo mismo en este tema del café que es un producto natural, todos los días hay vainas nuevas y todos los días se le ocurren a uno cosas y yo pienso que aquí las puedo hacer, que es aquí y es aquí o en ninguna otra parte.

Entrevistador: Cuáles fueron sus expectativas laborales a partir de su ingreso y en qué medida se le ha dado cumplimiento a esas expectativas que Usted tuvo inicialmente?

Entrevistado: Las expectativas fue " Me dijeron vaya haga lo que tenga que hacer, usted sabe de eso, ósea a mí no me venga a preguntar si usa cuchara, si usa pocillo, si va a utilizar uniforme, eso lo hace usted", entonces esa fue mi gran expectativa... y eso si Cristina, llevo 23 años aquí y todos los días tengo la misma sensación cuando salgo de la casa, ¡Voy a ver que hay que hacer para mejorar, que hay que hacer pasar sacar los adelante los objetivos! y en ningún momento pienso ¿Sera que les gusta, será que no es bueno?, siempre he tenido eso en la mente, vaya haga lo que tenga que hacer, que usted es el que sabe de eso. Las expectativas se han cumplido, por eso le decía: hoy 23 años después, todavía digo, ¡miércoles! por decir cualquier cosa, en estos días se ocurrió que mis muchachos no se llamen catadores, se llamen analistas sensoriales y no solo por cambiarles el nombre sino porque yo quiero enseñarles a saborear los alimentos, no solo a probar el café entonces yo voy a trabajar en eso, y yo tengo la claridad de que no tengo que ir a pedir permiso a don Luis Carlos si voy hacer eso, lo hago, se lo soporto y le echo la bendición y lo entierra, pero ya lo hice.

Entrevistador: ¿Cuánto tiempo Usted tiene proyectado permanecer vinculado con Racafé?

Entrevistado: Digamos que una proyección real es terminar mi periodo laboral legal, ósea uno aquí en Colombia a los 62 años se pensiona entonces, a mí me faltan 18 meses eso es el legal, el sensato digamos y cuando hablo de sensato digo, si creo a los 62 años viejo, tengo que hacerme al lado y que a uno de esos profesionales nuevos darle ese espacio ¿si me entiende? esa es mi expectativa, pero la verdad tengo una expectativa emocional de alguna manera eee ... de alguna manera seguir, seguir con esas expectativas que encontraba antes, seguir ensayando ¿Qué pasa si en vez de agua, le echo agua de panela al café? ¿Qué pasa si en vez de coger frutos morados, los cojo verdes? todo eso... ósea tengo muchas expectativas investigativas, digámoslo de alguna manera.

Entrevistador: ¿Durante su permanencia qué incentivos valiosos le ha ofrecido Racafé?

Entrevistado: Durante mi permanencia a través de diferentes formas me permitió tener mi nombre en el gremio cafetero, de un país cafetero, ósea yo creo que el 99% de las veces la gente que me

conoce en Colombia de café, me conoce por bien entonces, yo adquirí un nombre aquí y aquí me permiten sostenerme entonces eso me pareció muy valioso.

Entrevistador: A parte de las condiciones contractuales inicialmente pactadas ¿la organización no ha cumplido algún compromiso?

Entrevistado: No, no creo pues, yo no sé si de aquí a mañana, yo diga pase 25 años en Racafe y no hice esto o aquello, yo creo que todo se me ha cumplido y más allá de eso.

Entrevistador: ¿Pensando en las personas de su edad, cuales considera son las características que los representa a nivel personal?

Entrevistado: Ummm digamos un compromiso, un compromiso con la empresa.

Entrevistador: ¿Pensando en las personas de su edad, cuales considera son las características que los representa a nivel laboral?

Entrevistado: Uno están actualizados porque si, o porque les toca, pero aquí la actualización profesional en que mantienen ellos, son muy actualizados y dos, el grado de eficiencia, a veces dudo si es porque me nace o porque me toca, no sé si las cosas las hacemos porque es mi compromiso o porque no me regañen mañana, en mi caso es mi compromiso, tiene un compromiso motivado no sé, pero tiene un compromiso con sus metas y objetivos.

Entrevistador: ¿A partir de su experiencia laboral cuales son las principales condiciones que debe tener la organización para el desarrollo óptimo en el trabajo? Puede ser salario, contrato, tecnología, educación etc. ¿Por qué?

Entrevistado: El poner a disposición de todos los colaboradores la posibilidad de vivir actualizado, el mundo cambia, todos los días sistemas cambia, todos los días el café aunque es una cosa que no hago yo, es una mata eso cambia todos los días, entonces que tenga uno la posibilidad de estar actualizado, yo creo que eso hay que mantenerlo, porque de acuerdo a eso pienso yo nace el compromiso con otras cosas más allá del horario, del sueldo, de una hoja de vida, trabaje 20 años en Racafe, eso tiene que tener un compromiso con las cosas que le asignaron.

Entrevistador: ¿Cuáles son las necesidades insatisfechas por Racafé para desarrollar su labor?

Entrevistado: No, la verdad no, si hay cosas que no están satisfechas fue porque yo no las quise, pero yo las tuve, entonces digamos yo tengo un nivel de inglés bajo y quisiera hoy tener un nivel de inglés muy alto, pero eso lo tuve, a mi hace 20 años cuando don Rodolfo estaba al frente de esto me dijo "Aprende ingles" y ese aprende ingles yo creo era si quiere búsquese un profesor, vaya haga un curso lo que sea, tampoco me iba a decir " Venga le doy clases", ¿ Si me entiende? si no lo tuve fue porque en su momento estaba ocupado, o no quise, o me considero bruto para eso, pero las tuve, yo tuve todas las condiciones y yo pido aquí cualquier cosa y voy, pido un

curso y voy y yo he estado en cursos en el exterior y me los dan, yo creo que he tenido todo y he pedido equipos y he pedido gente y los he tenido.

Entrevistador: Mencione 3 propuestas o aspectos de mejora, que se podrían implementar en la organización para mejorar su desarrollo dentro de la organización

Entrevistado: Primero el tema de proyectos , nosotros tenemos proyectos alusivos lógicamente al café manejarlos completamente aparte, ósea nosotros ahorita hacemos proyectos con equipos y con recursos técnicos y humanos que pertenecen a la catación como tal, que pertenecen al día a día , que están medidos, yo creo que los proyectos debemos hacerlos aparte , separar los proyectos, que si a través del tiempo no se pudo sacar un proyecto industrialmente viable, comercialmente digno, chévere, que no vamos a descubrir la forma de hacer plata los proyectos son explorar, es hacer , de pronto la conclusión es de los proyectos es esa, esto no sirve ,esto comercialmente no es válido y yo si quisiera tener eso aparte , porque desde mi primer día aquí tenemos proyectos, cosas, invente por aquí, por allá, pero siempre ha estado ligado al día a día , a las cosas que son medibles, a las cosas que son contables, mi área tiene unas cosas que son contables, medibles y que impactan de una al negocio como tal, pero también tenemos unas que son proyectos, que son teoría que no impactan que si me gustaría hacerlas, pero hacerlas separadas, esa es una,, ¿ Son cuantas?

Entrevistador: Son 3

Entrevistado: Esa es una, la otra seria crear como un departamento técnico de la organización, todos nuestros negocios obviamente son comerciales , pero una vaina técnica, como un yo no sé cristina si usted conozca un semicafe, un semicaña, un semipalma, esos son centros de investigación en la caña, en la palma tener uno del grupo, que el grupo pudiera asociar el control de calidad del café , con el control de calidad de la palma, como venga las personas que conocen del café, venga si se puede aplicar a la palma o viceversa ya que somos un grupo, con un foco agroindustrial tenemos palma, café, hemos tenido tabaco, cacao, hagamos de eso una fortaleza, como un Colciencias , hagamos ensayos, hagámoslo desde un semillero; yo que tengo hijos y que las oigo a todas ustedes uno oye que ahora los muchachos desde los colegios y en las universidades hacen vainas , entonces listo que esos muchachos sepan que su papá trabaja en una empresa que le ayuda a pagar la pensión , pero que ojala ellos lleguen a entender que su papá trabaja en una empresa donde me van a parar bolas a una idea loca que yo tengo, todo esto entra dentro del desarrollo y lo tercero: una propuesta sería, humanizarnos un poco más, si nosotros tenemos, el país se metió hace 2 o 3 años más en temas de responsabilidad social yo conozco muchos Nits, no los de nosotros, que eso es un requisito, no cumplamos el requisito, ¡ hagámoslo! yo creo que nosotros lo hacemos pero no lo pongamos como requisito, sino como política, que la responsabilidad social, no sea cumplir un decreto, sino hechos reales.

Entrevista sujeto 3

Entrevistador: hola

Entrevistada: hola

Entrevistador: listo mira la primera pregunta que te voy a hacer para esta investigación es ¿que le llamo la atención de racafé cuando fue citado a proceso de selección o cuando fu ofertada, o cuando le hablaron de venirse a trabajar a racafe?

Entrevistada: pues era lo primero, tener un empleo, y devengar un salario, porque pues, digamos, no había terminado el colegio y necesitaba seguir estudiando, entonces era como tener un ingreso, porque no lo pude tener en la familia.

Entrevistador: te voy a preguntar un poquito más, ¿pero qué te llamo la atención en racafe o porque decidiste si voy a ir alla a ver de qué se trata ese trabajo?

Entrevistada: bueno ya lo conocía, porque venía de la ciudad de Girardot, y ya había trabajado como seleccionadora de café, allá en Girardot, había trabajado 3 meses que era la temporada que recibían el personal.

Entrevistador: ¿y en que tipo de contrato era como informal?

Entrevistada: si, no era por tres meses, nos contrataban y nos liquidaban, nos dejaban descansar y luego nos hacían otro contrato por tres meses, pero no había pago de prestaciones por la empresa.

Entrevistador: ¿y este en racafe ya era un contrato con la empresa?

Entrevistada: si

Entrevistador: ahh listo, entonces la otra pregunta que va a reforzar es, ¿cuáles fueron sus prioridades para aceptar la oferta laboral?

Entrevistada: eeee, crecer como persona ,era mi prioridad, salir adelante, superarme.

Entrevistador: cuantos años llevas en la empresa.

Entrevistada: 23 años.

Entrevistador: con cuantos años ingresaste en la organización.

Entrevistada: 21 años

Entrevistador: eras super joven

Entrevistada: si

Entrevistador: ¿tú tuviste un proceso de inducción en racafe, cuando ingresaste, ya formalmente, te hicieron algún proceso de inducción, alguna explicación?

Entrevistada: si, en la parte de máquinas electrónicas, ya al pasar un periodo de prueba de tres meses, me pasaron a la parte de las máquinas electrónicas y me explicaron todo el proceso, se cómo operar la máquina, y el proceso básico de como aquí va a pasar café, usted va a seleccionar estos granos, como empezando, si lo básico.

Entrevistador: ok eso es del proceso, pero inducción como de la empresa, de que era racafe,

Entrevistada: no, nunca tuve ese proceso.

Entrevistador: y nunca paso como bueno vamos a hacer una inducción de lo que es racafe o ya con muchos años lo que es día a día.

Entrevistado: ya después cuando pase el año en máquinas electrónicas, me hicieron un contrato, porque tenía un contrato a término fijo a un contrato a término indefinido, estando en vida el anterior gerente de esta trilladora, y ya me dejaron a contrato indefinido pero dijeron no necesitamos más, aquí en las maquinas, porque es una mujer, se veía muy mal en medio de tanto hombre, porque era la única mujer que había allá, entonces dijeron que fuera aquí a las oficinas y el enseñamos todo lo que es calidad, ingrese como auxiliar de catación

Entrevistador: ahh com auxiliar de catación, entonces como tal no tuviste una inducción, de que era racafe, que hacia racafe, cuáles eran las condiciones contractuales, no hubo ese proceso. ¿a partir de tu ingreso cuales fueron esas expectativas laborales, que tu tuviste., que dijiste cuando ya entraste con racafe así formal, que expectativas se generaron a nivel laboral?

Entrevistado: no, pues para mí fue una felicidad grande, por que dije ya tengo algo como construido, ya avance mucho, bueno poder conseguir una vivienda propia, fue lo primero y terminar mi bachillerato, porque no lo había terminado

Entrevistador. ¿Y a nivel laboral que esperabas?

Entrevistado: ir ascendiendo esperaba eso.

Entrevistador: ¿si esas fueron tus expectativas?

Entrevistado. Sí, eso se fue logrando.

Entrevistador: en qué medida se fueron cumpliendo esas expectativas que fueron pactadas inicialmente.

Entrevistado: a partir de mis conocimientos, se fueron dando y vieron en mí las capacidades que tenía para seguir creciendo y le dieron la oportunidad y lo de la casa, aprovechando estando aquí con un contrato indefinido yo dije ya voy a comprar mi casa y lo del estudio.

Entrevistador: si se cumplieron todas las expectativas que se habían planeado. ¿Cuál es el mayor interés laboral que tu buscan en una empresa? ¿Que es lo que te llama más la atención a nivel laboral en una empresa sea racafe u otra empresa?

Entrevistado: Yo creo que el ingreso económico, tengo que luchar por lograr que me den un aumento, lo que estoy esperando o lo que ellos consideren que me merezco.

Entrevistador: ¿ok actualmente cuál es tu motivación para continuar vinculada con racafe?

Entrevistado: mis hijos, sacarlos adelante, que terminen sus carreras.

Entrevistador: ¿durante tu permanencia que incentivos valiosos te ha ofrecido racafe, cualquier tipo de incentivo, económico?

Entrevistado: el auxilio educativo,

Entrevistador: ¿el auxilio educativo para que? ¿Para ti también tu entraste en ese?

Entrevistado: para mis hijos, no yo no entre en ese, porque yo no hice carrera, cuando la pensé hacer vinieron los embarazos, no alcance quede con el proceso de la universidad

Entrevistador: pero si para tus hijos.

Entrevistado: si para mis hijos.

Entrevistador: ha habido otros incentivos, no se personales, laborales,

Entrevistado: uHhhmm, digamos que tenemos un incentivo, no de la empresa, si con tal, que digamnois que cumplimos el horario y nos toca otra jornada extra, eso la empresa no lo reconoce entonces si por parte del gerente, que él si dice usted se quedo tal día, tenga su incentivo.

Entrevistador ahh ok, a partir de las condiciones contractuales inicialmente pactadas, esa condición contractual es como el contrato que se firma, son esas condiciones que se dicen este va a ser su cargo, este va a ser su salario, esta va a ser su jornada laboral, sus funciones, esas son sus condiciones contractuales, racafe ha incumplido algún compromiso.

Entrevistado: ummm, no, pero como tal el contrato dice usted es catadora y ay, pero yo si tengo otros cargos más en la empresa.

Entrevistador: otras funciones más,

Entrevistado: si, pero no están estipuladas dentro del contrato,

Entrevistador: ahh ok listo, ya saliéndonos un poquito del tema laboral, pensando en personas de su edad, personas de su generación, cuales considera que son las características, que los

representan a nivel personal, que es lo que los hace a ustedes, que es lo que uno dice ahh es que esta generación nacieron entre tal época son, así, así, así.

Entrevistado: somos como más responsables, mas, como más emprendedora, vemos la vida como de, como le dio de otra forma, no como la generación de hoy en día, que no les interesa entrar a una empresa y durar uno o dos años y chao, no me gusto, no me gusto que me mandan, somos personas tolerantes.

Entrevistador: personas tolerantes, y lo mismo en las personas de tu generación cual que los representa a nivel laboral.

Entrevistado: humm que somos muy entregados, muy colaboradores,

Entrevistador: Que más:

Entrevistado: Nos fijamos como a esas metas, no me interesa si el horario es hasta las 5 y me puedo quedar hasta las 7, y me quedo hasta las 8, no me afecta.

Entrevistador: es parte del compromiso.

Entrevistado: del compromiso que debo tener como la empresa.

Entrevistador: ahh ok eso los hace, listo, desde tu experiencia laboral cuales son las principales condiciones que debe tener cualquier organización para el desarrollo óptimo de un trabajo, o sea que se requiere para poderse desarrollar bien a nivel laboral, que la empresa te suministre que condiciones, herramientas, que facilidades.

Entrevistado: yo creo que aparte de las herramientas, la actitud que yo tenga, y la disposición para trabajar.

Entrevistador: pero la empresa que tiene que hacer, o que te debe suministrar para que puedas hacer bien tu trabajo.

Entrevistado: yo creo que tener o sea, tener una zona cómoda, que es lo que todos pedimos, eso no se cumple pero la empresa ha ido mejorando día a día esa parte.

Entrevistador: contar con un área cómoda.

Entrevistado: un área cómoda que e, el material de trabajo que uno pida, ellos no los suministren.

Entrevistador: como que tipo de material en tu cargo

Entrevistado: en mi cargo que necesitaba, cambiar una máquina que no funcionaba bien, me aprueban la cotización bien listo, la compra, bien pueda, cambiar la mayoría de elementos de laboratorio.

Entrevistador: ahh que como modernizarlo, como a medida que se moderniza la tecnología, también cambiarlo, listo súper claro, ¿cuáles son las necesidades insatisfechas por racafe, para desarrollar tu labor? Entonces tu tenías una necesidad, un ejemplo cambiar la maquina, y no se ha podido lograr.

Entrevistado: yo creo que la máquina para lavar los pocillos, el platero, si lo vengo pidiendo hace mucho tiempo, y por qué lo pido, porque yo gano mucho tiempo y agilizamos más el proceso de catación, gana tiempo el cliente, que nos esta esperando allá, esa niña que se esta demorando con el resultado, que paso allá, entonces que pasa mientras yo recojo 60 pocillos y los lavo, pierdo mucho tiempo por que lavar, secar, tostar, moler y volver a preparar, entonces la maquina en que me ayuda en que yo me poso allá y ella va a agilizando y yo voy ganando tiempo tostando.

Entrevistador: ósea minimizando tiempo en su labor.

GEntrevistado: si señora.

Entrevistador: ya para terminar, méncioname una, dos o tres propuestas o aspectos de mejora que racafe debe implementar, para tener un mejor desarrollo laboral y personal tu dentro de la organización.

Entrevistado: bueno entonces, laboral, yo siempre he pedido, otra vez que cambiemos el laboratorio, que organicemos lo que es esta bahía de cataccion, por unas mesas giratorias,

Entrevistador, es una propuesta, que mas.

Entrevistado: a nivel personal y por salud, porque yo vengo sufriendo de mi postura, donde siempre tenemos que pararnos a catar, que bajar la cabeza, yo vengo sufriendo de mi columna, entonces yo vengo pidiendo como que reubiquemos este puesto, como que ya cambiemos la forma de, como muy, como muy estático quieto, como le digo, ya está mandado a recoger.

Entrevistador: ya hay otras cosas, que otra cosas quisieras tu que racafe mejorara para un mejor desarrollo personal o laboral. Que otra propuesta tendrías.

Entrevistado: eee, capacitar más personal, para la labor que yo desarrollo aquí en el laboratorio.

Entrevistador: con que finalidad.

Entrevistado: con la finalidad de que si yo me ausento, ya sea por una enfermedad, por vacaciones, esa persona este apta, para cumplir mi labor, el oficio que yo hago a diario.

Entrevistador: o sea los catadores no tienen un back up

Entrevistado: no lo tenemos.

Entrevistador: es difícil llegar a conocer como todo este proceso.

Entrevistado: no para mi es difícil, hay unas personas que no nacen, no tiene aptitudes para ser catadores, hay unos que nacemos con ese don, yo lo llamo así, es un don, hay otras que no, hay otras que no muestran interés por este oficio, otras que dicen no que asco me fastidia eso no me gusta, son muy sinceros, entonces aquí en la trilladora no hemos contado con buena suerte de tener una persona que diga si yo quiero aprender a catar. No hemos contado con esa suerte.

Entrevistador: ese backup. Es como tener, propones como tener ese back up. Perfilando.

Entrevistado. Ir perfilando esa persona para que en un futuro se quede así, porque pues yo ya llevo 23 años, no sabemos en qué momento me puedan liquidar, o por salud o otra oferta, no sabemos, entonces la idea es que la empresa no se quede coja, porque este ára mi es un filtro muy importante en el negocio del café, catación, esa es la propuesta que yo siempre he hecho, cuando tenía 10 años de estar aquí, decía falta otra persona, y por qué, porque a nosotros se nos creció el negocio, ahora con la nueva trilladora de microlotes especiales.

Entrevistador: sobretodo esta sede

Entrevistado: sobre todo esta sede, que maneja más calidades, se nos creció el negocio no hay gente, no tenemos gente para que haga este oficio.

Entrevistador: bueno gracias por tu tiempo y por haberme contestado esta entrevista.

Entrevistado: gracias diana.

Entrevista sujeto 4

Entrevistador: ¿Qué le llamo la atención de Racafé cuándo fue citado al proceso de selección?

Entrevistado: Lo primero que me llamo la atención es que, era una empresa de tradición y tambien era una exportadora de café, en esa epoca no sabia que era comercializadora, sino que la veia como exportadora de café, son como las dos cosas.

Entrevistador: ¿Durante el proceso de inducción que fue lo que más le impacto de Racafé?

Entrevistado: Fue un proceso muy largo, el mio fue extraño el mio duro 1 año, fue largo por que racafe se estaba moviendo de instalaciones, de la 26 al centro andino, adicionalmente en esa epoca se hacian he, muchas pruebas adicionales a las que se hacen hoy en día, por decir algo la prueba de desteccion de mentiras..., la presente fue extraño, algo nuevo, intimidante (risas) he y adicionalmente tuve muchas entrevistas y pruebas durante un año, tan es asi que como se demoro bastante el proceso por lo que estaban en el traslado y estuvimos en comunicación constante para que el proceso no se cayera, fue paciencia de parte y parte, y entre todo eso fue la inducción, pero tambien ver como le muestran y le dan a conocer el negocio es muy bueno.

Entrevistador: ¿Cuál es el mayor interés laboral que Usted busca de una empresa? ¿Por qué?

Entrevistado: umm que sea una empresa en la que me sienta agusto, en la que sea parte de ella, con la que me sienta identificada, engtonces por decir algo en Racafe encuentre esa oportunidad de mostrar he quien era en la parte laboral, he de aplicar mis conocimientos, me daban apoyo en cuanto a capacitaciones, entonces podia crecer profesionalmente, he habian oportunidades que se presentaron directamente en poco tiempo pude ascender, luego tuve una posición larga, es una empresa en la que en todo momento esta cambiando y es una empresa donde pueda implementar procesos y crecer de cualquier forma.

Entrevistador: ¿Cuáles fueron sus prioridades para aceptar la oferta laboral?

Entrevistado: Me ofrecian estabilidad, y me ofrecían estar en una empresa grande donde podia aprender muchas cosas y el cargo era muy interesante.

Entrevistador: Actualmente ¿cuál es su motivación para continuar vinculado con Racafé?

Entrevistado: Ya no me veo en ninguna otra parte, entocnes ya esta el sentido de pertenencia, ya hago parte de la organización, y aca he crecido tanto en mi parte familiar, como profesional, entonces estoy demaciado arraigada.

Entrevistador: ¿Cuáles fueron sus expectativas laborales a partir de su ingreso? ¿En qué medida se le ha dado cumplimiento a esas expectativas que Usted tuvo inicialmente?

Entrevistado: Expectativas laborales? he se cumplieron desde el ingreso, ingrese al cargo de contador holding, entonces se cumplieron las expectativas de horario, algo grande pues mejoraba la calidad de vida que tenia en ese momento, tambien las expectativas economicas, me ofrecieron muchos beneficios a partir del año y todos se cumplieron, entonces todo ok.

Entrevistador: ¿Cuánto tiempo Usted tiene proyectado permanecer vinculado con Racafé?

Entrevistado: Hasta que Dios lo permita.

Entrevistador: ¿Durante su permanencia qué incentivos valiosos le ha ofrecido Racafé?

Entrevistado: De los incentivos más valiosos ha sido la educación de mi hijo, he otro es el tiempo, ese tiempo es valioso por ejemplo, los horarios de los viernes es valiosisimo, el apoyo cuando se sufren cosaspercanses familiares si? Donde se sufren esos percances familiares, ejemplo: cuando murio mi papá el apoyo fue incondicional, entonces todo eso es valioso.

Entrevistador: A parte de las condiciones contractuales inicialmente pactadas ¿la Organización no ha cumplido algún compromiso?

Entrevistado: Ha cumplido todos los compromisos

Entrevistador ¿Pensando en las personas de su edad, cuales considera son las características que los representa a nivel personal?

Entrevistado: Umm el compromiso, la responsabilidad, la entrega y la experiencia.

Entrevistador: ¿Pensando en las personas de su edad, cuales considera son las características que los representa a nivel laboral?

Entrevistado: A nivel laboral ya viene la experiencia profesional, esta generación debe tener una gran experiencia, capacidades de liderazgo, de análisis, ya se tiene mas cancha en lo que se hace.

Entrevistador: ¿A partir de su experiencia laboral cuales son las principales condiciones que debe tener la organización para el desarrollo óptimo en el trabajo?

Entrevistado: continuar con la... se entregan todas las herramientas para hacer ese desarrollo optimo del trabajo, silla, pc, elementos, hasta tener las capacitaciones que se requieran para poder hacer o desarrollar de manera optima ese trabajo y el acompañamiento también de las diferentes áreas.

Entrevistador: ¿Cuáles son las necesidades insatisfechas por Racafé para desarrollar su labor?

Entrevistado: Insatisfechas ummm, no se. depronto de Racafe no, pero de un área en entrega de información, pero de la empresa como tal no.

Entrevistador: Mencione 3 propuestas o aspectos de mejora, que se podrían implementar en la organización para mejorar su desarrollo dentro de la organización

Entrevistado: umm, de pronto pues estamos en la etapa de globalización entoces, nos estamos internacionalizando, ya se han empezado los programas de capacitacion en ingles, pero es algo en lo que se debe estar mas atentos, entonces iniciaron los programas de capacitación y como somos personas que vivimos tan ocupadas y tal vez no se le ha echo el adecuado seguimiento para que si cumplamos y que sea efectivo, podría ser uno... que otro puede ser umm.

* Revisar el trabajo en equipo en todas las áreas, he en algunas ocasiones en mi misma área TH nos ha apoyado en talleres en trabajo en equipo y somos un area fuerte con ese tema y no todas las áreas de la org. lo tienen, es importante que se refuerce no solo en mi área si no en todas y que se refuerce.

* Otro de pronto hay que tratar de ver a las trilladoras no solamente como entes independientes, si no que hacen parte también del Racafe total, entonces hay que involucrarlos más con las cosas de nosotros, ver que, si tengan los mismos beneficios de la principal y que ellos se sientan parte y no tan aislados, se ha trabajado mucho en esto, pero aun falta.

Entrevista sujeto 5

Entrevistador: ¿Qué le llamo la atención de Racafé cuándo fue citado al proceso de selección?

Entrevistado: Bueno, inicialmente no conocía la empresa entonces al principio como que pensé " No debe ser una empresa de garaje", entonces al principio como que no me llamo mucho la atención, después hablando con alguien que trabajaba le dije " Como no, me llamaron de Racafe y me dijo no, vete para allá, entonces la busque y me llamo mucho la atención... (1) Uno que fuera una empresa grande, (2) dos que leyendo todo sentí que podía tener estabilidad y (3) tres el tema del café; ósea ya estaba trabajando en café y quería seguir esa línea.

Entrevistador: ¿Durante el proceso de inducción que fue lo que más le impacto de Racafé?

Entrevistado: Lo que más me impacto, fue que en ese momento Hernán que todavía seguía siendo el director de operaciones literal, se sentó conmigo a explicarme punto por punto cosas que no se, otra persona hubiese podido explicarme, Si bien, la información es muy cerrada a la vez, también es muy abierta y me gusto como la disposición de la gente en capacitarme eso me llamo mucho la atención.

Entrevistador ¿Cuál es el mayor interés laboral que Usted busca de una empresa? ¿Por qué?

Entrevistado: Mi mayor interés laboral, más que el salario, lo que más me mueve es tener crecimiento laboral y mucho aprendizaje, obviamente el salario siempre va de la mano, el que diga que no es mentira, pero más que un salario para mi es el crecimiento y poder seguir aprendiendo para poder ser una persona integra y las capacidades para desarrollarme en muchas cosas.

Entrevistador: ¿Cuáles fueron sus prioridades para aceptar la oferta laboral?

Entrevistado: Bueno, como te dije que cuando me dieron la oferta como tal pues sentí estabilidad y sentí que podía no sé, no era el momento pero más adelante como oportunidad de crecimiento entonces fue las dos cosas que más me llamaron la atención y como estaba recién graduada entonces era un espacio donde yo podía aprender más cosas, como que me iba a dar ese foco como trabajadora ya como tal.

Entrevistador: Actualmente ¿cuál es su motivación para continuar vinculado con Racafé?

Entrevistado: Realmente ha sido, yo me he sentido acá con mi casa, porque siento que me han dado la confianza y la autonomía para que yo pueda tomar (1) uno mis propias decisiones,(2) dos yo realmente me siento bien acá, porque siento que puedo tener crecimiento así me haya sentido

estancada en un momento, pero siento que o el mensaje que me han dado ha sido como " tenga calma que realmente acá hay algo para usted" y a mí la empresa me encanta, me gusta mucho como se trata a la gente, el ambiente laboral, la relación entre Jefe y subalterno y las oportunidades como de yo quiero hacer esto... por lo menos Sonia nos da su ayuda , que si yo quiero estudiar algo ella me dice de una, revíselo, yo le digo quiero hacer esto en el departamento, siento apoyo de ella, y no solo de ella sino de don Luis y de Hernán , que son con los que más trabajo directamente.

Entrevistador: ¿Cuáles fueron sus expectativas laborales a partir de su ingreso? ¿En qué medida se le ha dado cumplimiento a esas expectativas que Usted tuvo inicialmente?

Entrevistado: Bueno pues en realidad mi expectativa inicial era: Bueno yo vine aquí a aprender, entonces vamos a ir despacio como aprendiendo, afortunadamente el crecimiento se dio bastante rápido llevo 2 años aquí, he sido auxiliar, analista ahorita hago más cosas laborales... sin título pero de todas formas es crecimiento, obviamente en un punto siento " Como bueno y ¿ ahora qué ?" Porque realmente la brecha que hay por lo menos en mi área, entre director y los de operaciones es gigante, ósea no hay como otra escala de crecimiento entonces hubo un momento en que me sentí bueno hasta aquí llegue porque no hay más para dónde coger, pero igual son cosas que se hablan, lo hable con Sonia y hay vamos.

Entrevistador: ¿Cuánto tiempo Usted tiene proyectado permanecer vinculado con Racafé?

Entrevistado: Pues uno cuando ingresa uno dice no me voy a quedar toda mi vida allá, ósea tampoco es que esté pensando en que si lo vaya hacer, pero yo realmente no tengo cero afán de irme, no he pensado en irme, no he pensado en buscar otras ofertas, obvio uno si mira como está el mercado laboral, pero no sé yo siempre le digo a Mafe acá me tienes para rato.

Entrevistador: ¿Durante su permanencia qué incentivos valiosos le ha ofrecido Racafé?

Entrevistado: Pues incentivos como tales, lo que te dije para mí ha sido muy importante que me han dado como un libre desarrollo en la forma en que yo manejo las cosas, me han dado mucha autonomía entonces para mí ha sido como un apoyo para yo poder cumplir a cabalidad mi trabajo y de la forma en que a mí me gusta. Incentivos salariales como tal no, bueno si hubo un momento en que le dije a Sonia y Mafe , sigo creyendo que en ese departamento de verdad el salario debería ser más alto, ya que la responsabilidad es muy alta y la gente está muy bien capacitada, son bilingües, buenas universidades en fin... pero ha sido más eso , mas no lo salarial , yo no lo miro en lo salarial, sino como la parte en la autonomía, en la confianza y como en la disposición por lo menos de mi jefe de enseñarme muchas cosas para cuando un día ella no este yo pueda suplirla sin dificultad.

Entrevistador: A parte de las condiciones contractuales inicialmente pactadas ¿la Organización no ha cumplido algún compromiso?

Entrevistado: No la verdad no siento que me hayan faltado en algún compromiso que hayamos hecho.

Entrevistador ¿Pensando en las personas de su edad, cuales considera son las características que los representa a nivel personal?

Entrevistado: Yo creo que la gente de mi edad está buscando todo el tiempo, (1) uno que la gente es muy acelerada entonces todo el mundo quiere no sé por ejemplo en el ámbito laboral ser gerente ya, a veces a uno se le olvida que hay pasitos y yo creo que eso también hace que la gente no dure tanto en sus trabajos bueno eso es una parte y la otra que no sienten que hombre es que hay mucha diferencia como se trataba antes el modo de trabajo, ósea antes la gente buscaba estabilidad y muchas oportunidades y quedarse en una sola empresa, le gente ahora quiere rotar y rotar, y seguir aprendiendo y salarios más altos yo creo que la característica mas grande es el acelere.

Entrevistador: ¿Pensando en las personas de su edad, cuales considera son las características que los representa a nivel laboral?

Entrevistado: Yo pienso que la gente a nivel laboral es muy proactiva, la gran mayoría... de ese mismo acelere en su vida personal, tienen ese mismo acelere en la vida laboral. Yo pienso que muchas personas no hablo por mí, ya no sienten tanto compromiso en el ámbito laboral, como voy hago mi trabajo y ya, no pasa nada.

Entrevistador: ¿A partir de su experiencia laboral cuales son las principales condiciones que debe tener la organización para el desarrollo óptimo en el trabajo? Puede ser salario, contrato, tecnología, educación etc. ¿Por qué?

Entrevistado: Para mi tiene que haber un ambiente laboral sano, tiene que haber una buena relación entre jefe y subalternos, ósea que pueda haber buena comunicación, pienso que obviamente las condiciones salariales tienen que ser acorde al trabajo que uno hace y a la capacitación que uno ha tenido.

Entrevistador: ¿Cuáles son las necesidades insatisfechas por Racafé para desarrollar su labor?

Entrevistado: Bueno, cuando Laura se fue bueno antes, nosotros estábamos pidiendo que de verdad consideráramos que el salario de nosotros debería ser mucho más alto, porque era muy bajo, muy bajo y lo sigue siendo. Lo solicitamos por mucho tiempo, finalmente paso cuando Laura renunció y aun así yo sinceramente esperaba un poquito más, me dio como tristeza que esa fuera como la respuesta, pues, no quiero sonar mal agradecida ni nada, pero si me dio un poco tristeza saber que pedimos un aumento de verdad porque la carga es bastante alta, la responsabilidad y para nosotros no fue muy representativo.

Entrevistador: Mencione 3 propuestas o aspectos de mejora, que se podrían implementar en la organización para mejorar su desarrollo dentro de la organización

Entrevistado: Yo sé que acá te apoyan mucho cuando uno quiere estudiar y eso, pero pienso que no está claro, ¿ Si me entiendes? yo pienso que si de pronto ven que una persona tiene futuro en la organización, como que sería chévere que esa persona sintiera más ese apoyo, como venga no sé si usted en algún momento puede ejercer esto, guiémoslo por esto, haga esto, estudie esto ... porque yo pienso que acá hay personas muy buenas pero que de pronto no sienten que la organización los valore como tal así, pueda que me equivoque ¿No? pero es la percepción que uno tiene , y si me he equivocado , yo lo sentía de verdad conmigo se lo dije un día a Mafe , como la verdad yo no siento que digan oiga, si usted es una pieza chévere, después me di cuenta que no era así, pero sí sé que muchas personas si tienen esa percepción entonces me parece que debería haber de pronto un plan carrera, yo sé que de pronto ya se está desarrollando pero pues nadie lo sabe, nadie sabe de eso , todo mundo tiene la percepción de que tu llegas acá haces tu trabajo y chao ya no hay más para donde ascender porque no puedes aspirar a los cargos altos y más si eres tan joven, entonces eso saber que uno puede tener un plan carrera en la empresa. Dos, a mí me parecería chévere poder hacer como mediciones por cumplimiento porque yo pienso que eso le da a la gente como una motivación, no salarial ni nada de eso, pero algún tipo de incentivo como por cumplimiento por lo menos en mi área seria sensacional que nos hicieran algo así por cumplimiento porque literal nosotros nos matamos por cumplir y seria chévere tener un tipo de incentivo, no se así sea hacer un curso al Sena. Tres, A mí me parecería chévere que uno pudiera como si bien tú estás haciendo, como poder hacer trabajo en otro tipo de departamento que sea con los que tu trabajas, entonces en nuestro caso hacer un día de trilladora, o la mesa catación porque eso te da una preparación completa de lo que tú quieres hacer, como un tipo de rotación tal vez más que todo para aprender.

Entrevista sujeto 6

Entrevistador: buenas tardes, gracias por atender esta entrevista

Entrevistado: buenas tardes, con mucho gusto.

Entrevistador: ¿Qué le llamo la atención de Racafé cuándo fue citado al proceso de selección?

Entrevistado: Primero trabajabar con el commodity más importante del país eso me llamo la atención, segundo que pese a mi perfil profesional me iban dar la oportunidad de trabajar en algo que yo quería totalmente diferente a lo que me prepare profesionalmente y tercero las oportunidades que me ofrecían a largo plazo dentro de la empresa.

Entrevistador: ¿Durante el proceso de inducción que fue lo que más le impacto de Racafé?

Entrevistado: El movimiento, es decir, cuando te hacen una entrevista nunca van hasta el detalle de las cosas, cuando te estas preparando para el cargo tu ves que no están hablando de un camión si no de las toneladas de las toneladas de café, que no solo mandas café a Brazil si no que mandas café hasta cafarnaun, entonces eso me impacto nunca en mi cabeza alcanzo a estar la magnitud de los clientes de los negocios que hay dentro de la compañía, pues por lo mismo que digo que para mí como para muchos no es conocida hasta que estas adentro de tas cuentas de las cosas.

Entrevistador ¿Cuál es el mayor interés laboral qué Usted busca de una empresa? ¿Por qué?

Entrevistado: Estabilidad más que financiera y económica, estabilidad personal, yo siento que si una empresa te puede aportar más a nivel social, personal, sobre todo a nivel de networking me parece súper importante, las multinacionales en su gran mayoría le brindan a uno eso, no solamente te abren una puerta si no diez puertas cuando uno llega a una compañía grande por la experiencia, por el manejo que uno tiene sobre ciertas cosas, sobre ciertas funciones, le abre a uno la mente no como una microempresa si no que todo es grande se relaciona con otras personas, ese es como el principal interés que busco en una empresa

Entrevistador: ¿Cuáles fueron sus prioridades para aceptar la oferta laboral?

Entrevistado: Mi crecimiento personal lo que yo quería aprender y lo que yo quería aportar, mi segunda prioridad era trabajar en el algo diferente en lo que yo había estudiado que por mi perfil profesional muchas puertas se me habían cerrado y no me daban la oportunidad de ponerlo práctica; la posición de la compañía por ser grande no tan conocida en los medios pero cuando estas adentro te das cuenta de la magnitud de la compañía.

Entrevistador: Actualmente ¿cuál es su motivación para continuar vinculado con Racafé?

Entrevistado: La verdad mi principal motivación es porque fue la empresas creyó en mí, como mencione Racafe es mi primer empleo, y se me cerraron muchas puertas antes y no porque no fuera capaz de hacer las funciones si no por mi perfil profesional que es financiero y lo que yo hago es totalmente diferente y me decían una financiera que va a saber de comercio de embarques, de despachos, de incoterms y no me daban la oportunidad y me decían es que tu perfil no se ajusta a nuestras necesidades. Esa es mi principal motivación para continuar en Racafe, pues ha sido una escuela para mí, he tenido altos y bajos, he aprendido muchas cosas, he ascendido dentro de la empresa, han creído en mí.

Entrevistador: ¿Cuáles fueron sus expectativas laborales a partir de su ingreso? ¿En qué medida se le ha dado cumplimiento a esas expectativas que Usted tuvo inicialmente?

Entrevistado: Más que todo como es mi primer empleo era aprender, más que poner en practica porque lo único que tiene las herramientas que tiene de la universidad y cuando llega al trabajo es cuando aprende a trabajar o a desarrollar ciertas funciones, esa era mi principal expectativa

aprender a trabajar, relacionarme con otras personas, relacionarme en un entorno de trabajo en equipo, cumplir metas, realizar unas funciones, entregar un informe, ese tipo de cosas.

Entrevistador: ¿En qué medida se han dado cumplimientos estas expectativas?

Entrevistado: En qué medida se han dado cumplimiento está relacionado con mis funciones, inicialmente al cargo que yo ingrese era muy operativo, entonces cuando yo ingrese la persona que me entrevisto me dijo "tú vas a entrar como auxiliar de operaciones tu cargo es muy operativo pero existe la posibilidad de que en un corto o mediano plazo te asciendan a un cargo de toma de decisiones, manejo de embarques, manejo de clientes", ese tipo de cosas y desde ese momento esa fue mi meta tratar de demostrar que si era capaz de llegar a ese cargo, entonces si se dio y se dio más rápido de lo que yo pensé e inclusive lo que ellos pensaron que se iba a dar.

Entrevistador: ¿Cuánto tiempo Usted tiene proyectado permanecer vinculado con Racafé?

Entrevistado: No la verdad, no sé, yo no me puedo ir, siempre he tenido claro que no me puedo ir al árbol que más sobra da a experimentar, yo soy hija de empresarios y si yo me quisiera ir mañana yo me podría ir, pero es lo mismo que digo, yo estoy haciendo lo que me gusta y eso es lo que motiva venir a trabajar todos los días es que yo estoy haciendo lo que me gusta. Yo no pienso es que voy a trabajar hasta diciembre y ya busco un trabajo, no yo no tengo un tiempo determinado.

Entrevistador: ¿Durante su permanencia qué incentivos valiosos le ha ofrecido Racafé?

Entrevistado: El incentivo que se me ha cumplido es yo como mencione el ascenso que me prometieron desde que ingrese y ya se me dio; y más que cosas materiales es la manifestación de los clientes y de mis jefes con la satisfacción de mi trabajo, y pienso que es el mayor incentivo para seguir lo que hago.

Entrevistador: A parte de las condiciones contractuales inicialmente pactadas ¿la Organización no ha cumplido algún compromiso?

Entrevistado: Todo lo ha hecho, todo lo que se pactó se ha cumplido, incluso se preocupan mucho en algunas muchas ocasiones como que uno este realmente feliz, yo me imagino que eso es por áreas pero en particular mi jefe seguramente porque todos somos muy jóvenes en el área como que ella trata de asegurar una permanencia y de que no cojamos vuelo tan rápido a pesar de lo jóvenes que somos, que las oportunidades que se dan mucho más fácil que para otras personas. Ella siempre se preocupa como que hagamos esto hagamos lo otro, nos da libertad para toma de decisiones que a nuestra edad no es tan fácil en otra compañía.

Entrevistador ¿Pensando en las personas de su edad, cuales considera son las características que los representa a nivel personal?

Entrevistado: Yo no me clasificaría allí porque yo siento que soy una persona relativamente grande en el cuerpo de niña pequeña. Generalmente la gente de mi edad es supremamente inestable, quiere experimentar, quiere coger el mundo con las manos sin tener los pies sobre la tierra, quieren tener todo ya pero no quieren empezar desde lo más bajo si no que quieren tener todo lo más grande.

Pero es por la misma razón por la que yo estoy aquí, porque la razón que decidí buscar un empleo, seguramente si yo no quisiera trabajar yo no tendría porque hacerlo, pues repito que soy hija de empresarios y quedarme allí sin mover un solo dedo pero eso va mucho en la filosofía con lo que uno crezca.

Como yo veo las personas de mi edad y es muy preocupante, porque somos supremamente inestables porque no sabemos que es lo que queremos, entonces eso genera mucha inestabilidad en las empresas, porque se preocupan por prepararlos, darles todas las herramientas y apenas las personas tienen sus herramientas cogen vuelo y se van, porque ya aprendió lo que tenía que aprender y ya.

Yo defino a las personas de mi edad como inestables, con una incertidumbre muy alta y cada vez es más a medida que pasa el tiempo somos más los que nos graduamos más pequeños con una inmadurez y esto genera una mayor incertidumbre.

Entrevistador: ¿Pensando en las personas de su edad, cuales considera son las características que los representa a nivel laboral?

Entrevistado: Solamente se caracterizan en hacer un trabajo y recibir un salario y ya.

Cumplimiento de horarios y me voy. Así mas o menos se acaba el mundo se me quede todo el café ese es mi horario y punto.

En particular en el área de trabajo que estoy y con las compañeras que estoy que son de mi misma edad no sé si es por lo mismo por el ambiente que se ha generado en la compañía muchas veces llegan con ese pensamiento pero a medida que pasa el tiempo como que la organización o la forma en que trabajamos hace q la manera de pensar esas reacciones que vemos en otras personas de no querer hacer lo que no es de cada una eso cambia, nosotras no tenemos problema con eso de que cada una tiene sus responsabilidades, al principio que estamos conociéndonos con nuestras compañeras de trabajo uno entre a chocar pero tenemos un trabajo en equipo. En cambio en las personas mayores que trabajan no pasa, es decir, cada uno se centra en sus funciones y no existe ese compañerismo.

Entrevistador: ¿A partir de su experiencia laboral cuales son las principales condiciones que debe tener la organización para el desarrollo óptimo en el trabajo? Puede ser salario, contrato, tecnología, educación etc. ¿Por qué?

Entrevistado: Es pues no existen varias condiciones, la principal condición que le da la organización son las herramientas que una necesita para desempeñar su función.

Es decir, que si uno no tiene desde su perfil académico las herramientas académicas necesarias entonces la organización que le enseñe a uno, sí uno necesita desplazarse por trabajo pues que le de los medios para esto, sí uno necesita un idioma para desenvolverse en su trabajo, ese tipo de cosas, y siento que la compañía lo ha hecho porque lo he visto, talvez conmigo no pero si para otros empleados.

Entrevistador: ¿Cuáles son las necesidades insatisfechas por Racafé para desarrollar su labor?

Entrevistado: Buena pregunta...las necesidades insatisfechas pues yo siento que para mi edad soy una persona supremamente sobre calificada, yo tengo 23 años, se 3 idiomas, en vivido en dos países por más de seis meses, no tenía experiencia laboral por lo que he comentado porque yo al principio no tenía interés de trabajar quería estar al lado de mi familia y me pagan un salario de una niña de un pasante, seguramente si yo ejerciera mi función no se en un Bancolombia el salario que yo ejerzo acá o lo que me gano acá sería lo mismo que me estaría ganando cuando estaría haciendo un pasantía financieramente o ejerciendo funciones financieras en un banco. Que pasa en este momento de vida y gracias a Dios y a las oportunidades que he tenido yo no pienso en eso, para mí no es un factor decisivo el dinero, pero sí siento que es una necesidad insatisfecha, si siento que mis responsabilidades no van acorde a mi salario.

Entrevistador: Mencione 3 propuestas o aspectos de mejora, que se podrían implementar en la organización para mejorar su desarrollo dentro de la organización

Entrevistado: Bueno la primera la promoción lo que hablamos ahorita antes de comenzar la entrevista, me parece que la compañía es muy grande y que no nos debemos esconder somos una compañía a la que muchas personas pueden entrar, porque si tu viras el personal nuestra área de operaciones es la gente joven de resto son personas que llevan años y años y siempre hace falta que entre persona a innovar o una persona diferente que pertenezca a otra generación diferente para que marque, de sus opiniones, sus experiencias para que las comparta para que allá como un cambio que se pueda dar, eso me parecería chévere. Como que falta promoción uno sabe quién es Racafe hasta que no entra a Racafe."

Que otra cosa siento yo que falta implementar no se.....creo que ya están trabajando en el tema de la imagen que es un poco muy anticuada muy no acorde a los objetivos o las metas que tienen en el largo plazo pero creo que ya están trabajando en eso y me parece súper chévere porque es como nos ven a nosotros desde el otro lado eso me parece chévere y creo que no más me parece que es una empresa muy completa, tienen todo muy pensando, hay cosas que uno no conocen hasta que no se dan, pero tienen todo supremamente organizado, todo supremamente estructurado no se les sale nada de las manos, eso me parece muy buena escuela.

No se.....un día en bici algo así no sé...un día en que todos ya que tienen una persona corporativa que se encarga de toda la parte de eficiencia dentro de la compañía chévere digan un día en bici que todos los empleados los hagan eso me parece, pues las compañías que están trabajando esas áreas procuran incentivar en sus empleados ese tipo de cosas como Unilever que tiene bicicletas que se las prestan a sus empleados o tienen servicio de rutas para que se puedan desplazar y no tengan que usar sus carros, eso me parece chévere.

Apéndice 3. Matriz Categorical

categoria \ generación			BABY BOOMERS - SUJETO 1	BABY BOOMERS - SUJETO 2	GENERACION X - SUJETO 3	GENERACION X - SUJETO 4	MILLENNIUM - SUJETO 5	MILLENNIUM - SUJETO 6	ANÁLISIS
CATEGORIA	SUBCATEGORÍA	PREGUNTAS							
CONTRATO PSICOLÓGICO	CREACIÓN DEL CONTRATO PSICOLÓGICO	<p>1. ¿Qué le llamo la atención de Racafé cuando fue citado al proceso de selección?</p> <p>2. Durante el proceso de inducción que fue lo que más le impactó?</p>	<p>1. a mí me gustaría que como las trilladoras que trabajan trabaja y se tiene mucha mas responsabilidad, el nivel salarial fuera mucho mas alto de lo que se tiene en este momento, por que nosotros tenemos, mucho, mucha, mucho trabajo, mucha responsabilidad, muchas cosas que</p>	<p>1. Cuando se me dio la oportunidad de volver al café me llamo la atención volver a algo, que conocía y que me gustaba.</p> <p>2. Yo no tuve un proceso de inducción como lo tenemos ahora, yo lo único que sabía es que llegaba a un exportador grande.</p> <p>3. Que yo me pueda desarrollar profesionalmente</p>	<p>1. lo primero, tener un empleo, y devengar un salario, porque pues, digamos, no había terminado el colegio y necesitaba seguir estudiando</p> <p>1.2 me hicieron un contrato, por que tenía un contrato a término fijo a un contrato a término indefinido, estando en vida el anterior</p>	<p>1. Lo primero que me llamo la atención es que, era una empresa de tradición y que tambien era una exportadora de café, en esa epoca no sabia que era comercializadora, sino que la veia como exportadora de café.</p> <p>2. Fue un proceso muy largo, fue extraño por que</p>	<p>1. Uno que fuera una empresa grande, dos que leyendo todo sentí que podía tener estabilidad y tres el tema del café; ósea ya estaba trabajando en café y quería seguir esa línea.</p> <p>2. Lo que más me impacto, fue que Hernán el director de operaciones literal, se sentó conmigo a explicarme punto por punto cosas que no sabia, otra persona hubiese podido explicarme y me gusto como la disposición de la gente en capacitarme eso me llamo mucho la atención.</p> <p>3. Tener crecimiento laboral</p>	<p>1. Inicialmente que trabajo para el Comodite más importante del país, dos que pese a mi perfil profesional me dieron la oportunidad de trabajar en algo totalmente diferente en lo que me prepare y tercero las oportunidades de crecimiento a largo plazo dentro de la Compañía.</p> <p>2. Todo el proceso tan grande que hay en la compañía desde el proceso de entrevista van al detalle,</p>	<p>Se puede deducir que a partir de la generación Baby Boomer la creación del contrato psicológico se da a partir de criterios cómo el tener una estabilidad laboral, que le permita tener una carrera de ascenso y desarrollo dentro de la organización, la generación x mantienen un interés por el desarrollo profesional, dado a través de formación y desarrollo en la organización, esto determinado por un nivel de retribución económica igual o superior al cargo desempeñado. y la generación Millenium describe poseer alto interés por la</p>

		to de Racaf é? 3. ¿Cuál es el mayor interés labora l qué Usted busca de una empr esa? ¿Por qué?	tenemos que estar pendientes y me gustaría que el nivel salarial fuera mejor.	como Ingeniero químico y que me pueda desarrollar socialmente , mi desarrollo social es mi familia, entonces que yo pueda hacer una familia.	gerente de esta trilladora, y ya me dejaron a contrato indefinido pero dijeron no necesitamos más a Janire, aquí en las maquinas	duro 1 año, fue largo por que racafe se estaba moviendo de instalacione s, de la 26 al centro andino, adicionalm ente en esa epoca se hacian muchas pruebas adicionales a las que se hacen hoy en día, por el ejemplo el poligrafo, fue extraño para mi, nuevo, intimidante y adicionalm ente tuve muchas entrevistas, y entre todo eso	y mucho aprendizaje	cuando estas en el proceso de entrenamiento. 3. Estabilidad finacianera y económica, estabilidad personal, sobre todo a nivel de Networking. La posibilidad de trabajar en una multinacional abre la mente por el manejo amplio y diverso de las funciones y responsabilidades.	tecnología, relación directa con los planes de carrera, incentivos intangibles, ascensos de forma ágil y fácil.
--	--	--	---	--	--	---	---------------------	--	---

					<p>fue la inducción, pero también ver como le muestran y le dan a conocer el negocio es muy bueno.</p> <p>3. Que sea una empresa en la que me sienta agusto, en la que sea parte de ella, con la que me sienta identificada , en Racafe encuentre esa oportunidad de mostrar quien era en la parte laboral, de aplicar mis conocimientos, me</p>			
--	--	--	--	--	--	--	--	--

					daban apoyo en cuanto a capacitaciones, entonces podia crecer profesionalmente, habian oportunidades que se presentaban como ascender. En si, una empresa donde pueda implementar procesos y crecer.			
--	--	--	--	--	--	--	--	--

	<p>TIPOS DE CONTRATO PSICOLÓGICO</p>	<p>4. ¿Cuáles fueron sus prioridades para aceptar la oferta laboral? 5. Actualmente ¿cuáles es su motivación para continuar vinculado con Racafé?</p>	<p>1. por que la empresa es muy estable. 1.1.estable en el sentido de que aquí tiene uno la duración que uno quiera, a medida de que uno les colabore y les ayude, con todo lo de, con la parte de contabilidad , nosotros somos muy estables, en el tiempo que llevamos, nosotros hemos sido muy estables, no nos han dicho vallase, nos tienen aquí,</p>	<p>4. Una prioridad muy grande era que yo venía a poner la primera piedra de algo, pense yo voy a colonizar a estos montañeros , les voy a enseñar que es el café, eso fue lo que me gusto. 5. Yo aquí siento mucha estabilidad laboral, emocional, mucha estabilidad económica, aquí no me siento desamparado.</p>	<p>1 crecer como persona , era mi prioridad, salir adelante, superarme. 1.2 Yo creo que el ingreso económico, tengo que luchar por lograr que me demn un aumento, lo que estoy esperando o lo que ellos consideren que me merezco. 1.3 motivación es mis hijos, sacarlos adelante, que terminen</p>	<p>4. Me ofrecian estabilidad, y estar en una empresa grande donde podia aprender muchas cosas y el cargo era muy interesante . 5. Ya no me veo en ninguna otra parte, tengo sentido de pertenencia, ya hago parte de la organización, y aca he crecido en mi parte familiar y profesional, entonces estoy demaciado</p>	<p>4. Senti estabilidad y no era el momento pero más adelante como oportunidad de crecimiento. 5. Siento que me han dado la confianza y la autonomía para tomar mis propias decisiones, yo realmente me siento bien acá, porque siento que puedo tener crecimiento.</p>	<p>4. Mi crecimiento prersonal, desempeñarme en algo diferente en lo que yo había estudiado. La posición de la Compañía en el sector económico que se desarrolla sin ser tan conocida en el medio. 5. Se debe principalmente porque fue la empresa que creyó en mí, por ser mi primer empleo y me dieron la oportunidad de trabajar sin tener experiencia en el cargo que desempeño. La oportunidad de aprendizaje a nivel laboral y profesional.</p>	<p>Se puede inferir que a partir de la creación del contrato psicológico, se puede observar una diferencia de contrato, siendo este para los Baby Boomers relacional (en el cual se encuentran factores como compromiso, lealtad y fidelidad hacia la organización, debido a que su principal pensamiento es el tener una estabilidad laboral, que le permita tener una carrera de ascenso y desarrollo dentro de la organización, generando estabilidad financiera y emocional) , la generación x está representada por un tipo de contrato balanceado (en el cual se encuentran características como interés por el desarrollo profesional,</p>
--	---	---	--	---	---	--	---	---	---

			por las capacidades que uno ha adquirido dentro de la misma empresa.		sus carreras.	arraigada.			<p>dado a través de formación y desarrollo en la organización, esto determinado por un nivel de retribución económica igual o superior al cargo desempeñado, se interesan por llegar a tener beneficios extralegales, que contribuyan de forma significativa para ellos y para su familia, donde ésta retribución está ligada a una alta necesidad de reconocimiento, buscando estabilidad y ascensos) , y la generación millenium un tipo de contrato transaccional (determinado por características como sistemas de recompensa a corto plazo, periodos de permanencia corta en la organización, estimulación al desarrollo, alto interés por la</p>
--	--	--	--	--	------------------	------------	--	--	--

									tecnología, relación directa con los planes de carrera, incentivos intangibles, ascensos de forma ágil y fácil.)
--	--	--	--	--	--	--	--	--	---

	MANTENIMIENTO DEL CONTRATO PSICOLÓGICO	6. Cuáles fueron sus expectativas laborales a partir de su ingreso? ¿En qué medida se le ha dado cumplimiento a esas expectativas que Usted tuvo inicialmente? 7. ¿Cuán	1. mis expectativas, eran seguir estudiando, terminar, seguir ascendiendo dentro de la misma empresa 1.2. ser contadora de la trilladora o ocupar uno de los cargos de la oficina principal, entonces se dio aquí en la trilladora y me queda aquí en la trilladora. 1.3. el estudio, yo estudio por la empresa, el auxilio de mi hijo, auxilio educativo,	6. 7. Digamos que una proyección real es terminar mi periodo laboral legal , pensionarme, pero la verdad tengo una expectativa emocional de alguna manera seguir , seguir con esas expectativas que encontraba antes. 8. Tener mi nombre en el gremio cafetero, de un país cafetero, yo adquiriré un	1. por que dije ya tengo algo como construido, ya avance mucho, bueno poder conseguir una vivienda propia, fue lo primero y terminar mi bachillerato , por que no lo había terminado 1.2 ir ascendiendo o esperaba eso 1.3 a partir de mis conocimientos, se fueron dando y vieron en mí las capacidades que tenía	6. Las expectativas laborales se cumplieron desde el ingreso, ingrese al cargo de contador holding, se cumplieron las expectativas de horario, algo grande pues mejoraba la calidad de vida que tenía en ese momento, también las expectativas económicas , me ofrecieron muchos beneficios a partir del año y todos	6. Mi expectativa inicialmente fue venir a aprender, afortunadamente el crecimiento se dio bastante rápido llevo 2 años aquí, he sido auxiliar, analista ahorita hago más cosas laborales... sin título pero de todas formas es crecimiento. 7. Pues uno cuando ingresa uno dice no me voy a quedar toda mi vida allá, pero yo realmente no tengo cero afán de irme. 8. Un libre desarrollo en la forma en que yo manejo las cosas, en la autonomía, en la confianza y como en la disposición de mi jefe de enseñarme muchas cosas .	6. La principal expectativa aprender más que poner en práctica las herramientas adquiridas en la Universidad. Aprender a trabajar, a relacionarme con otras personas, al trabajo en equipo, a cumplir metas, realizar funciones, cumplir responsabilidades. Se ha cumplido las expectativas inicialmente planteadas se dieron rápido porque se han asignado nuevas responsabilidades a toma de decisiones y cumplimiento de metas.	Se puede inferir que para el mantenimiento del contrato psicológico la generación Baby Boomers se establece a partir de posibilidades de estudio, estabilidad laboral, de tipos de contrato a término indefinido que permitan sentir una posibilidad de estabilidad dentro de la organización. Tienden a surtir una gran conexión emocional con la organización, por lo que para ellos es importante la participación en los procesos y el ascenso. Para la generación X se encuentra que es muy importante el desarrollo en la organización desde la posibilidad de crecimiento, sin embargo esto va ligado por su remuneración

		to tiempo o Usted tiene proyecto dado permite anexo r vinculado ado con Racaf é? 8. ¿Durante su permanencia qué incentivos valiosos le ha ofrecido Racaf é?	1.4.no, si, si ,si , tenemos el auxilio óptico, nos han quitado auxilios que teníamos, pero en este momento esta el auxilio óptico, el auxilio educativo, el auxilio funerario, el auxilio de matrimonio, el auxilio de nacimiento, esos son, aunque los quitaron esos son.	nombre aquí y aquí me permiten sostenerme entonces eso me parecido muy valioso.	para seguir creciendo y le dieron la oportunidad y lo de la casa, aprovechando estando aquí con un contrato indefinido yo dije ya voy a comprar mi casa y lo del estudio. 1.4 incentivos: digamos que tenemos un incentivo, no de la empresa, si como tal, que digamos que cumplimos el horario y nos toca otra jornada extra, eso	se cumplieron . 7. Hasta que Dios lo permita. 8. De los más valiosos ha sido la educación de mi hijo, el tiempo, por ejemplo los horarios de los viernes es valiosísimo, el apoyo cuando se sufren percances familiares, ejemplo: cuando murio mi papá el apoyo fue incondicional.		7. La verdad no se. No tengo un tiempo de determinado porque estoy haciendolo que me gusta. 8. Que me han cumplido lo que inicialmente me propusieron desde que ingrese, y más que cosas materiales es la manifestación de clientes y reconocimiento de mis jefes por la satisfacción del desempeño.	económica siendo esta un factor decisivo en la continuación del contrato. Sin embargo para la Generación Millenium uno de sus principales factores para el mantenimiento es la necesidad de aprendizaje, están en constante desarrollo de conocimientos y habilidades, el estar en un puesto con labores repetitivas, sin innovación puede aburrir e incurrir en una fuga de conocimiento, son muy interesados en la innovación de procesos, el desarrollo por medio de plataformas tecnológicas de su labor.
--	--	---	--	--	---	---	--	---	---

				la empresa no lo reconoce entonces si por parte del gerente, que el sí dice usted se quedó tal día, tenga su incentivo					
	ROMPI MIENDO DEL CONTRATO PSICOLÓGICO	9. A parte de las condiciones contractuales iniciales pactadas	1. si me gustaría que en todas las trilladoras se hiciera un análisis de que trabajo hace la parte de contabilidad .	9. Yo creo que todo se me ha cumplido y más allá de eso.	1. ummm, no, pero como tal el contrato dice usted es catadora y ay, pero yo si tengo otros cargos más en la empresa. 1.2 yo creo	9. Ha cumplido todos los compromisos	9. No la verdad no siento que me hayan faltado en algún compromiso que hayamos hecho.	9. Todo lo ha cumplido. Incluso se pasan de lo acordado, por ejemplo la jefe inmediata que esta atenta de como se siente, da libertad de toma de decisiones y que estemos	Se puede inferir que a partir de del contrato psicológico para los Baby Boomers uno de los punto que pueden llegar a tener un rompimiento es la no posibilidad de crecimiento en la organización, cambios de tipos de contrato, donde se perciba una sensación de

		¿la Organización no ha cumplido algún compromiso?		que la máquina para lavar los pocillos, el platero, si lo vengo pidiendo hace mucho tiempo, y por qué lo pido, por que yo gano mucho tiempo y agilizamos más el proceso de catación, gana tiempo el cliente, que nos esta esperando allá, esa niña que se esta demorando con el resultado, que paso allá, entonces		felices haciendo nuestro trabajo.	inestabilidad y que al tener un proceso de ascenso no se equiparen las funciones, para la generación X el no tener una remuneración equitativa dentro de sus funciones, la optimización de tiempos y la facilidad de desarrollar sus tareas y para la generación Millenium no poseer la posibilidad de ascenso, innovación, desarrollo de nuevos procesos y capacitación.
--	--	---	--	--	--	-----------------------------------	---

				<p>que pasa mientras yo recojo 60 pocillos y los lavo, pierdo mucho tiempo por que lavar, secar, tostar, moler y volver a preparar, entonces la maquina en que me ayuda en que yo me poso allá y ella va a agilizando y yo voy ganando tiempo tostando.</p>					
--	--	--	--	---	--	--	--	--	--

GENERACIONES	CARACTERÍSTICAS PERSONALES	<p>10 ¿Pensando en las personas de su edad, cuales consideras son las características que los representa a nivel personal?</p> <p>1. las personas de mi época, e yo creo que son mucho más responsables, creo que tenían más sentido de pertenencia frente a lo que realizábamos</p> <p>1.2. las personas de mi generación, casi todas teníamos demasiado sentido de pertenencia y demasiada responsabilidad en el trabajo, no quiere decir con eso que las de ahorita no</p> <p>1.3.pero</p>	10. El compromiso con la empresa.	1.somos como más responsables, mas, como más emprendedores, ora, vemos la vida como de, como le dio de otra forma, no como le generación de hoy en día, que no les interesa entrar a una empresa y durar uno o dos años y chao, no me gusto, no me gusto que me mandan, somos personas tolerantes.	10. El compromiso, la responsabilidad, la entrega y la experiencia .	10. la gente es muy acelerada entonces todo el mundo quiere no sé por ejemplo en el ámbito laboral ser gerente, antes la gente buscaba estabilidad y muchas oportunidades y quedarse en una sola empresa, le gente ahora quiere rotar y rotar, y seguir aprendiendo y salarios más altos yo creo que la característica mas grande es el acelere.	10. Son personas supremamente inestables, quieren experimentar, coger el mundo con las manos sin tener los pies sobre la tierra, quieren todo ya paero no quieren empezar desde niveles bajos. Personas con un nivel de incertidumbre alto en lo que quieren y en lo que buscan con inmadurez.	Se puede inferir que para la generación Baby Boomers se encuentran identificados altos niveles de responsabilidad, estabilidad a nivel laboral y familiar, creen en el crecimiento y desarrollo personal, para la generación X se identifican por ser independientes, con capacidad de adaptación al cambio y sienten libertad para exponer sus pensamientos y emociones, poseen un sentido individualista, presentan un fuerte sentido por conformar una familia estable, desde la generación Millenium se puede inferir que viven en pro de los avances tecnológicos los cuales se les facilita aprender de manera rápida y efectiva, su interacción personal
--------------	----------------------------	---	-----------------------------------	--	--	--	--	---

		<p>digamos nosotros e, nosotros pensamos mucho en el trabajos, que hiciéramos las cosas bien, que si teníamos que hacer las cosas rápido las hacíamos, en que tratar de no hacer las cosas así como a las carreras.</p>					<p>con su grupo familiar y social se limita a nivel virtual en su gran mayoría, tienden a tener una necesidad de logro muy alta y cumplimiento de objetivos de forma rápida</p>
--	--	---	--	--	--	--	---

								de reconocimiento, buscando estabilidad y ascensos. La generación Millenium Su nivel de responsabilidad y compromiso se desarrolla cuando hacen lo que les gusta hacer, se sienten identificados por los proyectos en los cuales tienen total empoderamiento y de estos depende su éxito profesional. No se ajustan con facilidad a las normas establecidas en los diferentes espacios en donde se desarrollan, es decir, en ambientes familiares, laborales, académicos, entre otros; sus horarios de trabajo son flexibles y reducidos con el objetivo de tener tiempo con sus círculos sociales o proyectos personales, siendo así la opción del teletrabajo una gran atracción a la
--	--	--	--	--	--	--	--	---

	<p>NECESIDADES EN EL AMBIENTE O LABORAL</p>	<p>12. ¿A partir de su experiencia laboral cuáles son las principales condiciones que debe tener la organización para el desarrollo óptimo en el trabajo o? Puede ser salario, contr</p>	<p>1. en ese aspecto sería los equipos, las actualizaciones de los equipos 1.2. En ese caso serían las actualizaciones que se hagan cada de reformas, e dentro de la parte de contabilidad, de pronto dentro de la parte de personal, aunque aquí, lo manejamos, pero también sería bueno que nos manejáramos capacitación en eso. 1.3. los</p>	<p>12. El poner a disposición de todos los colaboradores la posibilidad de vivir actualizado, porque de acuerdo a eso pienso yo nace el compromiso con otras cosas más allá del horario, del sueldo, de una hoja de vida. 13. No, la verdad no, si hay cosas que no están satisfechas fue porque yo no las quise, pero yo las tuve. 14. Primero, releizar los proyectos</p>	<p>1. el salario 1.2 yo creo que tener o sea, tener una zona cómoda, que es lo que todos pedimos, eso no se cumple pero la empresa ha ido mejorando día a día esa parte. 1.3 bueno entonces, laboral, yo siempre he pedido, otra vez que cambiemos el laboratorio, que organicemos lo que es esta bahía de catación, por unas</p>	<p>12. Aca se entregan todas las herramientas, para poder tener ese desarrollo óptimo del trabajo, silla, pc, elementos, hasta tener las capacitaciones que se requieran para desarrollar de manera óptima ese trabajo y el acompañamiento de las diferentes áreas. 13. de Racafe no, de pronto un área en entrega de información</p>	<p>12. Para mi tiene que haber un ambiente laboral sano, tiene que haber una buena relación entre jefe y subalternos, ó sea que pueda haber buena comunicación, pienso que obviamente las condiciones salariales tiene que ser acorde al trabajo que uno hace. 13. Solicitar un aumento en el salario ya que era muy bajo, pese a que lo hicieron considero que no fue muy representativo por la responsabilidad y la carga que tenemos. 14. Primero tener un plan carrera, segundo hacer como mediciones por cumplimiento porque yo pienso</p>	<p>12. La principal condición que le da la organización son las herramientas que una necesita para desempeñar su función. Es decir, que si uno no tiene desde su perfil académico las herramientas académicas necesarias entonces las organización que le enseñe a uno, si uno necesita desplazarse por trabajo pues que le de los medios para esto, si uno necesita un idioma para desenvolverse en su trabajo se lo brinde. 13. Soy una persona</p>	<p>En cuanto a las necesidades de la Generación Baby Boomers se puede inferir que para ellos es necesario mantener los beneficios de forma tangible y que se mantengan planes de sucesión, donde ellos puedan tener personal preparado para ocupar sus posiciones en procesos pensionales o de retiros de la organización, por el cargo que poseen en la empresa, para la generación X es importante los espacios, donde se puedan relacionar las áreas y se genere una mayor integración en las dependencias, posibilidades de crecimiento, ascenso y capacitaciones. Para la generación Millemium es importante tener espacios para el</p>
--	--	--	---	---	---	---	---	---	--

		<p>ato, tecnología, educación etc. ¿Por qué? 13. ¿Cuáles son las necesidades insatisfechas por Racafé para desarrollar su labor? 14. Mencione 3 propuestas o aspectos de mejora, que se</p>	<p> cursos de capacitación o actualización cada año o reformas que se hagan, pero en la parte de las trilladoras, si a nivel contable, sobre todo a nivel contable, que es lo que nosotros necesitamos enfocarnos en la parte que yo estoy trabajando, y de pronto si vamos a hablar de toda la trilladora, de todo, que la trilladora tenga más</p>	<p>con relacion al cafe manjearlos completamente aparte de los recurso tecnico sy humanos del area. Segundo, crear un departamen to tecnico de la organizacio n, como un colciencias y tercero, humanizarnos mas, que la responsabilidad social no se cumpla como requisito sino que se haga realidad.</p>	<p>mesas giratorias. 1.4 capacitar más personal, para la labor que yo desarrollo aquí en el laboratorio. con la finalidad de que si yo me ausento, ya sea por una enfermedad, por vacaciones, esa persona este apta, para cumplir mi labor, el oficio que yo hago a diario. 1.5 . Ir perfilando esa persona</p>	<p>n pero de la empresa como tal no. 14. * Estamos en la etapa de globalización, nos estamos internacion alizando, ya se han empezado los programas de capacitacion en ingles y es algo en lo que se debe estar mas atentos, somos personas que vivimos ocupadas y tal vez no se le ha echo el adecuado seguimient</p>	<p>que eso le da a la gente como una motivación, no salarial ni nada de eso, pero algún tipo de incentivo como por cumplimiento asi sea hacer un curso en el sena y tercero rotar por los diferentes subprocesos de una misma area para aprender.</p>	<p>sobrecalificada para mi edad con 3 idiomas y esto no se ve reflejado en mi salario, actualmente tengo el salario de una practicante de mi misma carrera profesional. Aunque el dinero no es un factor decisivo es una necesidad insatisfecha con relación a las responsabilidad es que realizo vs el salario. 14. La promoción a nivel de mercadeo de la empresa, que la conozcan más para que entren personas más jóvenes con</p>	<p>desarrollo de ideas, lograr explotar el conocimiento que traen, innovar procesos, procedimientos, mantener altos procesos de capacitación, actualización en sistemas.</p>
--	--	---	--	--	---	--	---	---	--

		podría an imple ment ar en la organi zación para mejor ar su desarr ollo dentro de la organi zación	posibilidades de actualizarnos en temas todo el personal en todas sus áreas.		para que en un futuro se quede así, por que pues yo ya llevo 23 años, no sabemos en qué momento me puedan liquidar, o por salud o otra oferta, no sabemos, entonces la idea es que la empresa no se quede coja, por que este párra fo es un filtro muy importante en el negocio del café	o para que si cumplamos y que sea efectivo. * Revisar el trabajo en equipo en todas las áreas, en algunas ocasiones TH nos ha apoyado en talleres en el mismo y somos un area fuerte con ese tema y no todas las áreas de la org. lo tienen, es importante que se refuerce no solo en mi área si no en todas. * Tratar de ver a las	nuevas ideas, experiencia que generen cambio dentro de la empresa. Cambio de imagen empresarial porque es anticuada y no va con los objetivos y metas estrategicas que actualmente se están desarrollando. Realizar actividades empresariales que involucren a los empleados en temas ecoficiencia y gestión ambiental.	
--	--	--	---	--	--	--	---	--

					trilladoras no solamente como entes independie ntes, si no que hacen parte también del Racafe total, hay que involucrarlo s más con las cosas de nosotros, ver que si tengan los mismos beneficios de la principal y que ellos se sientan parte y no tan aislados, se ha trabajado pero todavía falta.			
--	--	--	--	--	---	--	--	--

Fuente: construcción de los autores